



INSTITUTO SUPERIOR DE NOVAS PROFISSÕES

A importância da Intranet enquanto meio de Comunicação Interna – A Intranet na Câmara Municipal de Cascais

Sara Filipa Gonçalves Jerónimo

Dissertação apresentada no Instituto Superior de
Novas Profissões para obtenção do Grau de
Mestre em Comunicação Integrada

Orientador: Professora Doutora Paula Lopes

Lisboa 2017

Índice

Índice de Figuras	3
Índice de Quadros	3
Índice de Gráficos	3
Resumo	4
Abstract.....	5
Agradecimentos	6
Introdução	7
CAPÍTULO 1. – As Relações Públicas aplicadas à comunicação estratégica nas Organizações	10
1.1. As Relações Públicas e a sua importância na Gestão Empresarial	10
1.2. Conceito (os) de Relações Públicas	11
1.3. Áreas de atividade de Relações Públicas	12
1.4. Os Públicos em Relações Públicas.....	14
CAPÍTULO 2. Da Administração Pública à Administração Local.....	16
2.1. Administração Pública, Administração Central e Administração Local e Administração Regional	16
2.1.1. Estrutura do Município.....	18
2.1.2. Democracia Participativa	20
2.2. O papel das novas tecnologias na Comunicação Interna nas Autarquias	21
CAPÍTULO 3. - A Comunicação Interna nas Organizações.....	23
3.1. A Comunicação Interna como estratégia de gestão	23
3.1.1. Comunicação Interna: Objetivos e sua dimensão estratégica	27
1.1. A Intranet como força impulsionadora para a motivação dos colaboradores nas organizações	30
CAPÍTULO 4. Metodologia	32
4.1. Enquadramento situacional do objeto de estudo.....	33
4.2. Estratégia Metodológica	35
4.2.1. Método e Instrumentos de recolha de dados	36
4.2.2. Observação Participante	38
4.3. Inquérito por Questionário	39
4.4. Amostra e horizonte temporal em estudo	40
4.5. Hipóteses em Investigação.....	41
4.6. A Intranet na Câmara Municipal de Cascais	42
4.6.1. Análise dos dados primários – Inquérito por questionário	42
4.6.2. Análise dos dados de caracterização.....	43

4.7. Análise geral dos dados apurados no questionário	48
4.8. Reflexões aos dados e pistas futuras de investigação.....	56
5. Conclusões.....	59
BIBLIOGRAFIA	61
Anexos	68

Índice de Figuras

Figura 1.....	26
Figura 2.....	42

Índice de Quadros

Quadro 1.....	19
---------------	----

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Género	44
Gráfico 2 - Idade.....	45
Gráfico 3 – Habilitações Literárias.....	45
Gráfico 4 – Categoria Profissional.....	46
Gráfico 5 – Estado Civil.....	47
Gráfico 6 – Permanência na Organização.....	48
Gráfico 7 – Satisfação em relação à Intranet.....	49
Gráfico 8 – Benefício da Intranet na CI.....	50
Gráfico 9 – Importância da Intranet.....	51
Gráfico 10 – Acesso à Intranet.....	52
Gráfico 11 – Motivos pelos quais não acede.....	53
Gráfico 12 – Benefícios da Intranet.....	55
Gráfico 13 – Conteúdos da Intranet.....	56

Resumo

A Comunicação Interna é um meio fundamental para facilitar um bom ambiente interno e motivacional dos colaboradores. As organizações com bons sistemas de Comunicação Interna são capazes de atingir melhores condições de planeamento estratégico, onde a informação circula com maior facilidade e rapidez.

Os colaboradores fazem parte das organizações, por isso, torna-se imprescindível o seu bem-estar dentro delas para que isso se traduza um desempenho positivo e saudável.

O contributo das tecnologias de informação, mais precisamente de Intranet, assegura uma maior fiabilidade da informação, desempenhando um papel activo na transmissão de informação, de forma rápida eficaz.

Esta dissertação teve como objectivo perceber o papel da Intranet na Câmara Municipal de Cascais, nomeadamente, se esta vai ao encontro das necessidades dos colaboradores e se os seus conteúdos contribuem para uma participação activa dos mesmos.

Para alcançar este objetivo, foi feita uma revisão de literatura e posteriormente, aplicado um inquérito por questionário aos colaboradores da Câmara Municipal de Cascais.

Palavras-Chave: Comunicação Interna, Intranet, Tecnologias de Informação, Administração Pública

Abstract

Internal Communication is a fundamental device to facilitate a good internal and motivational environment for employees. Organizations with good Internal Communication systems are able to achieve better strategic planning conditions, where information flows more easily and quickly.

The employees are part of the organizations, therefore, it becomes essential their well-being inside them so that this translates into a positive and healthy performance.

The contribution of new technologies, more specifically of Intranet, ensures a greater reliability of the information, playing an active role in the transmission of information, in an efficient fast form.

This dissertation aimed to understand the role of the Intranet in the City Hall of Cascais, namely whether it meets the needs of employees and whether their content contributes to their active participation.

In order to reach this objective, a literature review was carried out and a questionnaire was then applied to the employees of the Municipal Council of Cascais.

Key words: Internal Communication, Intranet, Information Technology, Public Administration

Agradecimentos

Desde o início desta caminhada que contei com a confiança e o apoio de inúmeras pessoas, sem elas, este trabalho não teria sido possível. Em primeiro lugar agradeço ao Professor Nuno Goulart Brandão, como professor e à Professora Paula Lopes, orientadora desta dissertação, pelo apoio, sabedoria, disponibilidade, dedicação e profissionalismo.

A todos os docentes pelos ensinamentos leccionados nestes dois anos.

Aos colaboradores da Câmara Municipal de Cascais, pela disponibilidade com que responderam ao questionário, instrumento indispensável para a realização da análise da investigação.

Aos meus colegas de trabalho, pela ajuda, pelas trocas de turnos, pelo estímulo e encorajamento nos momentos mais difíceis.

Ao meu namorado Tiago pelo incentivo e pela paciência, que não foi pouca, sem ele não teria conseguido terminar este projecto.

Por fim, mas não menos importante, agradeço à minha família pelo apoio e pela insistência em quererem sempre mais e o melhor para mim.

Introdução

Quando se pretende estudar uma organização é necessário avaliar e interpretar as distintas realidades que fazem parte da sua constituição. É ter conhecimento da sua cultura, das pessoas que a compõem, como se comportam, como se estratificam e se apresentam no quadro organizacional. Estes são, os principais componentes da organização, sendo que hoje é indispensável olhar para dentro. As organizações não subsistem somente dos seus lucros, imagem e reputação. Antes pelo contrário, tudo isto provém de um ambiente interno saudável, com colaboradores motivados e que se sintam integrados no sistema que os representa.

As organizações são feitas por pessoas, nesse sentido podem ser interpretadas como sendo um sistema social, em que todos os dias são desempenhadas inúmeras relações. Por este motivo, as organizações devem assumir-se como responsáveis pelos seus colaboradores, desenvolvendo práticas que possibilitem harmonizar os interesses, tanto profissionais como pessoais dos colaboradores, garantindo assim o bem-estar de todos.

Tanto o modelo de estrutura como o grau de formalização, também se constituem como dois factores que definem uma organização. Como as relações entre as pessoas se desenvolvem e acontecem, e como é feita a distribuição de poder, são questões fundamentais para definirem o tipo de comportamentos existentes e avaliar como se processa a comunicação.

Na sociedade em que vivemos, tanto a modernização como a inovação não são uma opção, mas uma exigência prioritária no contexto organizacional. A introdução e aplicação das novas tecnologias em várias áreas de gestão possibilitam o desenvolvimento de diferentes formas de comunicação.

A comunicação é um excelente meio para que as organizações entendam e satisfaçam as expectativas dos seus clientes internos e externos. Só com o conhecimento das suas

verdadeiras expectativas é possível desenvolver ideias que conduzam à participação e mobilização dos colaboradores, no sentido de uma melhoria permanente e também a um melhor desempenho do colaborador diante a organização, e estimular uma energia positiva, tanto em clientes/utentes como em colaboradores.

A eficácia da comunicação está na total transparência que tem para com o público interno, sendo este um factor crítico de sucesso nas organizações. Este factor vai para além da sua dimensão, localização, sector de actividade ou cultura empresarial instituída.

A comunicação interna adopta um papel fulcral na eficaz gestão das organizações, não só com a sua contribuição para a afirmação da cultura organizacional e meio de gestão estratégica, assim como uma ferramenta de gestão que fomenta a distribuição de informação, o envolvimento das equipas, e também na motivação dos colaboradores. A focalização no público interno é essencial para o êxito na gestão empresarial.

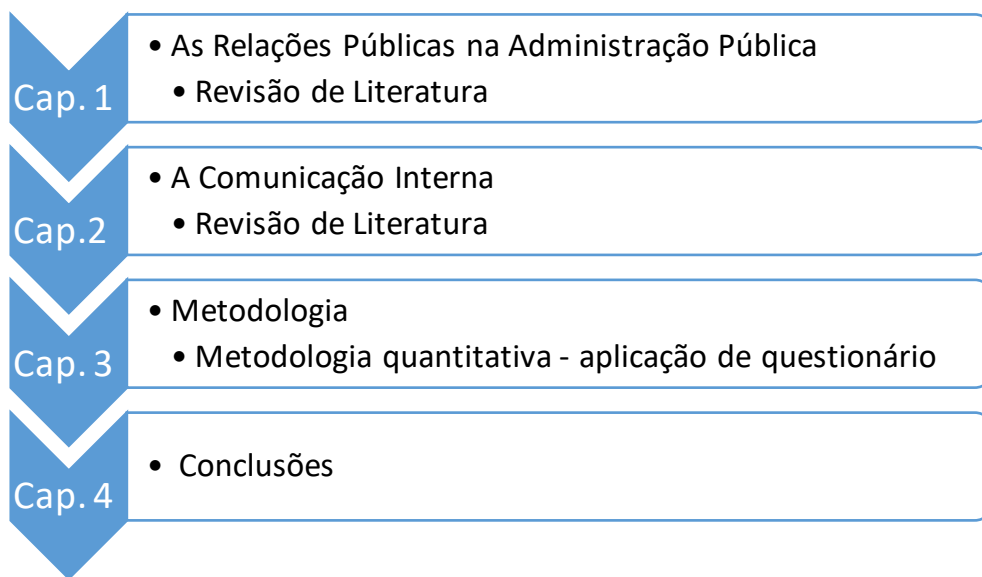
A implementação de uma Intranet tem como objetivo principal criar um sistema de comunicação e transferência de informação, que proporcione aos colaboradores da organização, grandes quantidades de informação interna, com o mínimo esforço, custo e tempo possível.

No sentido de analisar e desenvolver a comunicação interna na Câmara Municipal de Cascais, este trabalho tem como tema “A importância da Intranet enquanto meio de Comunicação Interna - A Intranet da Câmara Municipal de Cascais” ambicionou avaliar a utilidade da comunicação interna em rede – Intranet na Instituição.

A estrutura da investigação assentou em duas partes. Na primeira, foi apresentada a revisão da literatura que se considerou ser pertinente para a problemática desta investigação. Na segunda parte, a metodologia que sustenta a investigação, a apresentação da entidade onde foi aplicado o questionário, as reflexões daí consequentes, bem como pistas futuras de investigação.

No seguimento do exposto, apresenta-se de seguida o desenho da investigação para uma observação clara das temáticas a abordar.

Desenho da Investigação



Fonte: Elaboração própria

CAPÍTULO 1. – As Relações Públicas aplicadas à comunicação estratégica nas Organizações

As relações públicas evoluíram muito desde o século XIX até ao presente, tendo passado por várias fases e tendo vindo a ser influenciada por a economia, pela política, pela cultura e de acordo com diferentes autores surgiu na sua forma mais contemporânea nos EUA (McBride, 1989; L'Etang, 2008). Muitos autores apontam para a “Declaração dos Princípios” de Ivy Lee como o ponto de partida das relações públicas modernas (Russel & Bishop, 2009) e que levou às bases de trabalho de muitos profissionais desde então até aos nossos dias.

1.1. As Relações Públicas e a sua importância na Gestão Empresarial

As Relações Públicas são abordadas, como um sistema de comunicação e gestão de relações entre entidades distintas. Nos dias de hoje procura-se o bidirecional na comunicação, entre as organizações e os seus públicos, no sentido de envolver as organizações na identificação das necessidades do público, para que este seja envolvido nas soluções que são apresentadas pelas organizações.

“As Relações Públicas constituem uma função de gestão que define e mantém relações mutuamente benéficas entre as Organizações e os Públicos, das quais dependem o seu êxito ou fracasso” (Cutlip, Broom, & Center, 1994)

Esta visão é partilhada por outros investigadores (Ledingham, & Bruning, 1998; Ledingham, 2003; Ledingham, 2006; Hung, 2005).

Assim a envolvimento de gestão de relações Cutlip vai de encontro à importância do êxito destas relações, porque procuram o benefício recíproco e diante a atuação das Relações

Públicas, obtendo o êxito ou o fracasso se o trabalho não for bem desenvolvido ou implementado nas melhores condições.

1.2. Conceito (os) de Relações Públicas

Neste sentido é importante referir que o conceito de relações públicas incute uma diversidade de perspectiva e demonstra inúmeras definições mesmo para profissionais e académicos (Kent & Taylor, 2002; Holtzhausen, 2000; Verčič, et al., 2002; Harlow, 1976; Hutton, 1999).

Grunig e Hunt (2000) afirmaram parecer impossível criar uma única definição da atividade. A fundamentação para esta complexidade em abranger as relações públicas a uma definição e conceito está relacionada, por um lado, com a falta de clareza no que respeita ao papel fundamental desempenhado por esta área nas organizações e, por outro, com a multiplicação de termos paralelos que caracterizam outras atividades distintas causando alguma confusão no que toca à essência da área de estudo e da profissão (Gonçalves, 2010).

Atualmente as organizações estão inseridas num contexto muito competitivo e em constante mudança, para isso, necessitam de uma adaptação cada vez mais equilibrada ao meio que as rodeia, sempre com uma forte preocupação na gestão constante das relações com os seus públicos seja eles, internos ou externos. Se a comunicação aparece no “contexto de uma relação entre as partes” (Cutlip, Broom, & Center, 1994) é fundamental perceber como regular esta relação de uma forma equilibrada e responsável no sentido de procurar alcançar repercussões salutareis para o desempenho organizacional e ao mesmo tempo harmonizar as expectativas do público-alvo e os objetivos organizacionais.

Para que seja possível atingir a eficácia organizacional, as organizações procuram determinados objetivos, sendo que, existem metas específicas para alcançar mesmo que sejam de naturezas diversas. Devido a esta diversidade de objetivos organizacionais

sentiu-se a necessidade de optar por uma conduta de sistematização para que seja possível diferenciar as organizações de acordo com os objetivos que têm definido, neste sentido, Mayntz (1972) citado por Aloy (2005, pp. 27-29) indica três tipos de organizações: e que têm por objetivo a “coexistência dos seus membros, as suas relações sociais”; o objetivo de outras “implica atuar de uma determinada forma sobre um grupo de pessoas”; por fim, as organizações que pretendem alcançar certos resultados ou “uma determinada ação para fora de si mesmas”.

A definição de objetivos que sejam claros e a sua prossecução são um revelador fiável do nível da eficácia de uma organização, sendo que para conseguirem os objetivos que forma definidos as organizações precisam de diferenciar funções e organizar de uma forma racional. Esta evidência fortalece a importância da comunicação empresarial como um órgão principal na estrutura das organizações, sempre que é gerida estrategicamente no sentido da excelência organizacional, entretanto, a comunicação só possibilita obter relevâncias estratégicas se conseguir “alinhar atitudes, partilhar conhecimento e gerir informação” (Quirke, 1995, p. 75).

As relações públicas estão relacionadas com a obrigação de responsabilidade pública e social das organizações. Assim, a organização deve ser responsável para manter a liberdade de atuar como pretende, a fim de assegurar a rentabilidade e outros objetivos.

1.3. Áreas de atividade de Relações Públicas

No círculo das áreas estratégicas das Relações Públicas emergem as áreas operacionais, que para muitos autores, como Lloyd e Lloyd (1995), Tench (2006) e Cutlip (1998) se traduzem na publicidade institucional, na assessoria de imprensa, no enquadramento comunitário, nas Relações Públicas de especialidades (crise, RP governamentais: Lobbying e Public Affairs, financeiras) e na comunicação interna, sendo este o objeto de estudo deste trabalho.

Um dos principais objetivos das Relações Públicas é produzir uma boa imagem da organização junto da opinião pública e também da sociedade. Assim, as Relações Públicas atuam em áreas estratégicas em que desempenham um papel importante no desenvolvimento da identidade organizacional, imagem, reputação, públicos e responsabilidade social.

A identidade organizacional é uma área essencial dentro de uma organização. Está ligada “à personalidade, aos valores e às crenças atribuídos a uma organização, pelos seus públicos internos e externos” (Margarida, 1997).

Segundo Caetano (2007), a identidade organizacional é “um instrumento fundamental da estratégia da empresa e da sua competitividade”. Sendo divulgada positivamente, a identidade organizacional serve para a criação de valor e para auxiliar a aproximação da empresa. O conceito de identidade define-se como “o conjunto integrado de características permanentes de uma marca ou organização”, estando ligada ao estilo de uma organização, à forma de comunicar, aos seus elementos visuais e não visuais. A imagem institucional é “uma representação psicossociológica de uma determinada realidade institucional, ou seja, é a representação visual da empresa”. Neste sentido a imagem que é divulgada para o exterior, é o espelho da identidade corporativa.

Segundo Tench e Yeomans (2006), a imagem organizacional é a percepção que as pessoas têm de uma organização, num determinado período de tempo. Sendo que esta imagem pode progredir e ir mudando com o passar do tempo.

Segundo Justo Villafañe (1998), a imagem de uma organização é “o resultado interativo que um amplo conjunto de comportamentos produzem no espírito dos seus públicos”, é a inclusão na mente dos públicos com quem a empresa se relaciona, de um conjunto de imagens que, com maior ou menor protagonismo, a empresa projeta para o exterior. No que se refere à parte visual, a sua identidade, o modo como interage com os seus públicos, são uma componente na construção de uma imagem corporativa.

Tench (2006) realça que a reputação organizacional é a “soma de todas as imagens que um indivíduo tem de uma organização ao longo do tempo, e que ajudam a formar uma opinião sobre a organização”.

Neste sentido podemos descrever reputação como a percepção que o público-alvo tem da organização, que permite certificar os melhores quadros e colaboradores; garantir boas relações com outras instituições; a confiança dos fornecedores.

A reputação empresarial pode-se traduzir como um conjunto de peças de um puzzle, constituído por conceitos como a ética empresarial, a responsabilidade social, a cultura organizacional, a identidade corporativa, a missão, visão, e a comunicação com os públicos. As peças deste puzzle, quando administradas de forma integrada, facultam às organizações valências muito superiores face ao que seria conquistado particularmente.

1.4. Os Públicos em Relações Públicas

No centro de todas estas áreas estão os públicos de uma instituição, que são definidos como um grupo de pessoas que interessam a essa instituição, estando a ela direta ou indiretamente relacionados e para as quais o trabalho de Relações Públicas se desenvolve. Numa organização existem públicos internos e públicos externos que devem ser tratados de forma distinta.

Segundo, Grunig (1984) relativamente à Teoria Situacional, sugerem-se quatro tipos de públicos:

1. Os públicos ativos (All issues publics), aqueles que são ativos em relação a todos os assuntos.
2. Os públicos apáticos (Apathetic publics), aqueles que não mostram interesse relativamente a nenhum assunto.

3. Os públicos seletivos (Single issue publics), aqueles que se interessam por um assunto ou um conjunto muito restrito de assuntos.
4. Os públicos de um único assunto muito mediático (Hot issue publics), públicos que passam a ser ativos após um assunto de grande impacto mediático envolverem quase toda a população.

Atualmente, as organizações ausentam-se de ter apenas obrigações económicas e passam a ter obrigações sociais. A responsabilidade social pode ser determinada “como as obrigações da empresa para com a sociedade” (Margarida, 1997). Contudo, a noção de responsabilidade social corporativa progrediu ao longo dos tempos.

A responsabilidade progride para um conceito bem mais complexo, tem como ponto de preocupação a responsabilidade para com a sociedade. As organizações, atualmente auxiliam instituições sociais na resolução de flagelos sociais, disponibilizando alguns dos seus recursos no apoio a essas causas. Esta atitude social é por vezes uma forma de angariar clientes e colaboradores.

CAPÍTULO 2. Da Administração Pública à Administração Local

A Administração Pública é o conjunto de decisões e operações mediante as quais as entidades públicas procuram assegurar a satisfação das necessidades de segurança e bem-estar dos cidadãos, obtendo e empregando racionalmente para esse efeito os recursos adequados (Caetano, 2001).

Ao longo dos anos, a Administração Pública no seu todo, foi evoluindo e assumindo um peso significativo ao aparelho do Estado. É necessário que a Administração Pública se reorganize, acompanhe e se adapte às exigências do seu meio envolvente de modo a ir ao encontro do interesse público, dando resposta aos desafios.

2.1. Administração Pública, Administração Central e Administração Local e Administração Regional

Segundo Rocha (1991), a Administração Pública divide-se em Administração Central, que pode ser directa ou indirecta, Administração Local e Administração Regional.

Na Administração Pública Central directa, o órgão determinante é o Governo presidido pelo Primeiro-Ministro e constituído por todos os ministros. Na Administração Pública central indirecta, estão inseridos os institutos públicos, as entidades públicas empresariais, as empresas públicas, as associações e fundações (Rocha, 1991).

A Administração Pública é composta pelos municípios e pelas freguesias.

A Administração Pública é composta por pessoas que têm uma missão comum: A satisfação das necessidades colectivas ou públicas e é exercida pela actividade administrativa, através da prática de actos, como regulamentos e contractos administrativos.

Segundo a Carta Deontológica do Serviço Público, os seus funcionários encontram-se ao serviço da comunidade dos cidadãos, prevalecendo sempre o interesse público sobre os interesses privados:

- **Princípio do Serviço Público:** Os funcionários encontram-se ao serviço exclusivo da comunidade e dos cidadãos, prevalecendo sempre o interesse público sobre os interesses particulares ou de grupo.
- **Princípio da Legalidade:** Os funcionários atuam em conformidade com os princípios constitucionais e de acordo com a lei e o direito.
- **Princípio da Justiça e da Imparcialidade:** Os funcionários, no exercício da sua actividade, devem tratar de forma justa e imparcial todos os cidadãos, actuando segundo rigorosos princípios de neutralidade.
- **Princípio da Igualdade:** Os funcionários não podem beneficiar ou prejudicar qualquer cidadão em função da sua ascendência, sexo, raça, língua, convicções políticas, ideológicas ou religiosas, situação económica ou condição social.
- **Princípio da Proporcionalidade:** Os funcionários, no exercício da sua actividade, só podem exigir aos cidadãos o indispensável à realização da actividade administrativa.
- **Princípio da Colaboração e da Boa Fé:** Os funcionários, no exercício da sua actividade, devem colaborar com os cidadãos, segundo o princípio da Boa Fé, tendo em vista a realização do interesse da comunidade e fomentar a sua participação na realização da actividade administrativa.
- **Princípio da Informação e da Qualidade:** Os funcionários devem prestar informações e/ou esclarecimentos de forma clara, simples, cortês e rápida.
- **Princípio da Lealdade:** Os funcionários, no exercício da sua actividade, devem agir de forma leal, solidária e cooperante.
- **Princípio da Integridade:** Os funcionários regem-se segundo critérios de honestidade pessoal e de integridade de carácter.

- **Princípio da Competência e Responsabilidade:** Os funcionários agem de forma responsável e competente, dedicada e crítica, empenhando-se na valorização profissional.

2.1.1. Estrutura do Município

A administração local autárquica corresponde à acção desempenhada pelas autarquias locais. As autarquias locais são pessoas colectivas territoriais, dotadas de órgãos representativos que visam a execução de interesses específicos dos cidadãos na sua área (Catarino, Faro, & Vargas, 2007).

É através das eleições locais que são escolhidos os representantes de ambos os órgãos. As autarquias locais apresentam os seguintes órgãos:

Quadro 1:

Freguesia	Município
Assembleia de Freguesia	Assembleia Municipal
	Câmara Municipal
Junta de Freguesia	Conselho Municipal

Fonte: Bilhim (2004).

A estrutura do poder local é constituída pelos seguintes órgãos: Câmara Municipal e Assembleia Municipal. A Câmara Municipal é o órgão colegial representativo do

município com funções executivas e a eleição é feita por sufrágio universal, directo e secreto dos cidadãos eleitores residentes e recenseados na área do município. A Câmara Municipal é constituída por um Presidente e vereadores, dos quais o Presidente designará o Vice-Presidente a quem, para além de outras funções que lhe são atribuídas, cabe substituir o Presidente nas suas faltas e impedimentos.

A Assembleia Municipal é o órgão representativo do município, dotada de poderes deliberativos e é constituída pelos presidentes das Juntas de Freguesia. Os membros que não sejam Presidentes das Juntas de Freguesia são eleitos por sufrágio universal, directo e secreto dos cidadãos eleitores recenseados na respectiva área do município.

Reconhecendo a importância da autonomia local, a reforma democrática do Estado e a descentralização da Administração Pública tem passado pela transferência de atribuições e competências para as autarquias locais, nomeadamente nos domínios do planeamento, de gestão, do investimento e do licenciamento. As atribuições e competências das autarquias locais, estando associadas à satisfação das necessidades das comunidades locais inserem-se, entre outras áreas, no âmbito do desenvolvimento socioeconómico, Infra-estruturas de saneamento básico e de abastecimento público; Saúde; Educação; Ambiente, conservação da natureza e recursos naturais; Segurança e protecção civil; Acessibilidade e transportes; Equipamentos de utilização colectiva; Apoio ao turismo e à cultura; Apoios ao desporto, à juventude e às actividades de lazer, Planeamento e gestão estratégica, económica e social; Gestão territorial na área dos municípios integrantes (Bilhim, 2004, p. 19).

De forma a potenciar os recursos endógenos e captar recursos exógenos, os municípios desenvolvem e utilizam instrumentos como “serviços autónomos municipais; empresas municipais e intermunicipais; associação de municípios; redes internacionais de cooperação; inovações participativas; cooperação com as associações de desenvolvimento local” e assim, incrementam e transformam os respectivos territórios municipais (Madeira , 2011, pp. 57-58).

2.1.2. Democracia Participativa

Nos dias de hoje, a maleabilidade e adaptabilidade do município são essenciais, os mecanismos de proximidade com os cidadãos permitem conhecer as suas opiniões e reacções face aos serviços prestados.

De acordo com Bilhim (2004), actualmente existe um sentimento de “desconfiança na política e nos políticos” e os “cidadãos recorrem menos ao voto como expressão da sua participação”. O poder local, pela sua proximidade física e relacional com os cidadãos, pode desempenhar um papel relevante no envolvimento dos munícipes, promovendo espaços mais regulares e intensos de participação cidadã no exercício de governação dos territórios.

Na Câmara Municipal de Cascais, um dos exemplos de envolvimento dos munícipes é o Orçamento Participativo. Este orçamento é um mecanismo de democracia participativa que permite aos cidadãos decidirem sobre uma parte do orçamento municipal. As propostas são classificadas pelos seguintes vectores de intervenção: Espaços Escolares; Espaços Verdes; Equipamentos Culturais; Equipamentos desportivos; Rede pública viária; Mobiliário urbano; Acessibilidades; Mobilidade suave; Saúde; Acção social. Os munícipes participam tanto na fase de discussão e apresentação de propostas como na fase de votação de projectos finalistas.

O envolvimento dos cidadãos nos processos participativos de tomadas de decisão incita o governo local à iniciativa, à necessidade de desencadear o processo, sendo mediador e catalisador, providenciando assistência técnica tendo em vista os problemas a resolver (Bilhim, 2004).

Para Catarino, Faro e Vargas (2007), a gestão autárquica deve ter em conta as novas funções de desenvolvimento económico, maior proximidade com a população e proporcionar uma cultura organizacional mais próxima da dinâmica das empresas: empenho e dedicação na acção governativa e executiva, proximidade ao cidadão, autonomia e espírito empreendedor, produtividade através da motivação das pessoas, orientação por valores, valorização da especialização laboral, estruturas simples e equipa reduzida, flexibilidade e rigor.

2.2. O papel das novas tecnologias na Comunicação Interna nas Autarquias

A Comunicação Interna representa um elemento fundamental na troca de informação dentro de uma organização. As organizações passam por transformações constantes, ligadas aos avanços na área científica e tecnológica que levam a alterações de equipamentos, processos de trabalho, gestão de pessoas e na forma como comunicam com os seus públicos, tanto internos, como externos.

Para Anthony Giddens (Giddens, 2006, p. 634), “a introdução da nova tecnologia permitiu que muitas organizações redesenhassem a sua estrutura organizacional, fazendo-a mais descentralizada e reforçando a tendência para as empresas mais pequenas e flexíveis”.

Suportes tecnológicos como o email, os sites corporativos ou as intranets, garantem uma maior eficácia e conferem maior poder aos processos de comunicação organizacional por meio digital.

Para Margarida Kunsch (2008, p. 7), a comunicação nas organizações foi fortemente influenciada pelos impactos que resultaram da revolução digital e como consequência desta realidade, “o modo de produzir e de veicular as mensagens organizacionais também passaram, e continuam a passar, por profundas transformações”.

Nesta linha de pensamento, deve ser referido que os suportes tecnológicos permitem a receção e a troca de informação de uma forma mais “dinâmica e direta” (Vargas, 2011, p. 2) e tornam possível “uma audiência mais ativa” (Rufino, 2009, p. 13), o que acaba por se assumir como uma vantagem e um desafio ainda maior na relação Organização – Públicos.

Atualmente, é imperativo que as organizações se relacionem e falem com os seus diferentes públicos da melhor maneira possível fazendo uso das TIC e é essencial que haja uma adequação do plano de comunicação digital ao plano de comunicação estratégica integrada, sendo o primeiro baseado e sustentado no segundo (Correa, 2005, p. 102). Ou seja, a organização deve, não só saber fazer uso das ferramentas, como saber escolher quais é que se adequam melhor às suas necessidades de comunicação.

Castells (2007, p. 230) refere que «as organizações bem-sucedidas são aquelas capazes de gerar conhecimentos e processar informações com eficácia, de se adaptar à geometria variável da economia global, de serem suficientemente flexíveis para transformar os seus meios à velocidade da mudança dos objetivos sob o impacto das rápidas transformações culturais, tecnológicas e institucionais e de inovar, já que a inovação se torna a principal arma competitiva».

As tecnologias da informação e comunicação permitem à organização a circulação de grandes quantidades de informações em tempo real, logo mais rápidas e menos dispendiosas que qualquer outro suporte e meio de comunicação antes utilizado.

Kotler (2012) chamou-lhe a «tecnologia da informação da rede», afirmando ainda que «a revolução digital tem criado uma era da informação que promete levar a níveis mais precisos de produção, comunicações mais específicas, e preços mais relevantes».

Segundo Catarino, Faro e Vargas (2007, p. 40), a forma de gerir uma autarquia com maior eficiência não fica alheia ao desenvolvimento das tecnologias de informação. No geral, a sociedade global tem sofrido enormes mudanças na forma como comunica e expande a informação interna e externamente, muito devido às novas tecnologias de informação e comunicação.

A crescente difusão da utilização destas tecnologias tem permitido um muito mais fácil acesso a informação que estaria noutras esferas da organização se tal não tivesse

acontecido. Atualmente é essencial que uma organização tenha uma especial atenção a como a informação circula de uma forma integrada pelos vários sectores da empresa, usualmente através de ferramentas que permitem que tal aconteça de forma fluida e eficaz.

Hoje, qualquer organização, sendo ela do âmbito público ou privado, tem de ter como pedras basilares as novas tecnologias de informação e comunicação e a sua constante evolução e mutação. No caso da gestão de uma autarquia, com vista a aumentar a sua eficiência no que a informação interna diz respeito, é imperativo que acompanhe o desenvolvimento das tecnologias.

Para este aumento de eficiência derivado desta prática, a organização pode utilizar duas formas, sendo uma delas, o conceito de uma autarquia digital interna que permite que a informação circule de uma forma fluida através dos vários sectores da organização de modo a agilizar processos, outra é uma gestão territorial do município digitalizada que pode inclusivamente estar associada à mesma ferramenta de informação de uma autarquia digital interna.

Na consideração de Joan Elías e José Mascaray (2003), a inovação tecnológica repercutiu-se não só «na capacidade de produção, rapidez e qualidade da própria informação, como também contribui para uma redefinição da forma de trabalhar e para uma nova reflexão sobre as relações pessoais (laborais) da empresa», facilidade, rapidez e eficácia.

CAPÍTULO 3. - A Comunicação Interna nas Organizações

3.1. A Comunicação Interna como estratégia de gestão

Não há organizações sem pessoas, afinal, o seu bem mais valioso, o seu capital diferenciador, o motor da organização e, o seu bem-estar é fundamental para o bom

funcionamento das organizações, já que, a dinâmica interna da empresa, concorre para sucesso ou insucesso das mesmas.

Importa por isso, atender ao conceito de Comunicação Interna (CI) que ocupa nos nossos dias, um lugar de destaque nas organizações, influenciando formas de estar e práticas de gestão, já que os processos que lhe estão associados, sendo complexos, são no entanto, decisivos nas dinâmicas de qualquer empresa.

A comunicação é assim, uma aposta frequente, consequência do tipo de gestão existente, e que se deve à postura, cada vez mais responsável, que a organização deve assumir perante a sociedade, que confere poder e legitima as organizações, esperando por isso o necessário retorno. Por seu turno, as organizações, para sobreviver a essas expectativas, geram reações às mesmas, ou seja, “a comunicação empresarial tornou-se essencial para a integração da empresa num contexto dominado pela diversidade de opiniões de vários públicos” (Almeida V. , 2000, p. 14).

Assim, a CI deverá ser coerente com as políticas de comunicação externa adotadas, sob pena de ocorrer uma “rejeição ou não reconhecimento” da organização por parte dos seus colaboradores (Almeida V. , 2000, p. 40).

Segundo Jaume Aloy (Aloy, 2005, p. 53), toda “a atividade comunicativa da empresa, interna e externa, deve estar integrada num sistema altamente coordenado”. E é neste cenário, pleno de enormes desafios, que a comunicação é exemplar e surpreendente, incutindo admiração e respeito pela força da sua ação.

Com efeito, as organizações não se limitam a vender produtos, criam também uma identidade (Almeida V. , 2000), pelo que, atualmente não se limitam à mera interação com o cliente, mas também a desenvolver dinâmicas internas fortes, suportadas nos seus recursos humanos, com o objetivo de que isso se reflita no incremento da capacidade de resposta face às exigências do exterior, consolidando elos entre a empresa e os seus colaboradores - sentir e saber ouvir as pessoas que compõem uma organização, permite que estas contribuam eficazmente para o seu sucesso.

A CI é assim, fundamental para um plano empresarial bem-sucedido, desenvolvendo relações, sendo imperativo “que a empresa e as pessoas aproximem os seus objetivos, no sentido de uma co partilha” (Almeida V. , 2000, p. 41).

Reforça-se assim, a ideia da necessidade de um alinhamento responsável e ponderado entre as práticas de gestão e as normas de CI vigentes ou seja, e como refere Margarida Kunsch (2008) “deve haver total integração entre a comunicação interna, a comunicação institucional e a comunicação de negócios para a procura e alcance da eficácia, da eficiência e da efetividade organizacional, em benefício dos públicos e da sociedade como um todo e não só da empresa isoladamente”.

Contudo, e para que a comunicação seja “uma aliada eficiente” das políticas adotadas pela gestão da organização e das suas ações estratégicas” (Corredoura, 2009, p. 3969), importa ainda, e segundo (Viana, Silva, & Oliveira, 2007), atender ao “grau de eficiência do processo de comunicação organizacional”, para cuja mensuração, nos remetem para o modelo proposto por Redfield (1985), que indica sete princípios para alcançar a eficiência comunicacional.

Figura 1:

Princípio	Descrição
Clareza	Relaciona-se com o bom uso da linguagem, tornando a mensagem mais acessível.
Coerência	Sincronia entre a mensagem e a atividade realizada.
Adequação	Uso da linguagem conforme o público-alvo e os objetivos da mensagem.
Oportunidade e atualidade	Determinação do melhor momento para executar o processo de comunicação.
Distribuição	É o processo de disseminação da mensagem, fazendo a mesma chegar ao recetor.
Adaptação e uniformidade	Possibilita maior controlo do que é divulgado.
Aceitação e interesse	Grado de recetividade baseado na confiança e respeito entre os elementos, que participam no processo

Fonte: Adaptado de Viana et al (2007)

Podemos, neste quadro, perspectivar a CI como tendo um papel estratégico, no seio de muitas organizações, também no quadro do seu potencial e importância na coordenação dos recursos humanos - Kunsch (2008) considera que, “a sua gestão terá que ser profissionalizada e dirigida com competência”, ou seja, a comunicação assume-se como uma espécie de “atributo pessoal desejável para bem administrar, gerir, chefiar ou comandar”, ao concentrar em si a capacidade de “motivar, diferenciar, promover e integrar”.

Assim a reforçar e sustentar esta concepção estratégica da C.I. está a questão do poder, uma vez que, e segundo Vitor Almeida (2000), “comunicar é estratégia e tem o fim de controlar, influenciar e dominar”, representando neste âmbito “um conjunto de trocas onde se adquire e desenvolve o poder”.

Entender a organização, e gerar confiança junto dos seus elementos, é possível através de uma “comunicação aberta, frequente e precisa” (Simões & Miranda, 2011) e esta simples concepção de gestão vigente é vital a um desempenho positivo e saudável das organizações, pelo que, encarar e recorrer à CI como um instrumento, que pode fortalecer os laços internos e a imagem da própria reputação deve ser, portanto, algo a ter em conta pelos gestores.

Numa outra perspetiva, Raquel Evangelista (2011) defende que a comunicação assim encarada, revela o seu lado funcionalista. Ao referir Putnam (1982), a autora, postula que a comunicação “é primariamente mecanicista, enfatizando a transmissão, os efeitos, a seleção de canais e o processamento de informação”. Contudo, esta constatação do paradigma funcionalista da comunicação vem, de certa forma, desclassificar a mesma, remetendo-a para um lugar em que “é ditada pelas necessidades organizacionais de ordem prática e é congruente com um carácter funcionalista regulador, ou seja, sustenta o equilíbrio e a ordem dentro da organização”.

Segundo Maurício (2006, pp. 40-43), conseguimos perceber como a Intranet tem um forte impacto no comportamento organizacional, na medida em que «as intranets podem ajudar a aumentar o *empowerment* dos colaboradores através da facilidade de acesso (...) e circulação da informação, aumentando a competitividade das organizações e a motivação dos colaboradores». Sem dúvida que a rapidez com que a informação pode ser colocada *online* e para todos os colaboradores, faz com que estes tenham a

capacidade de agir de forma rápida e inteligente, “tomando decisões melhor fundamentadas”.

Podemos concluir que a intranet, além de, como já referido, ser considerada um veículo de comunicação interna bastante eficaz, alia as componentes mais importantes para uma excelente organização de trabalho.

Consequentemente promove todos os esforços que a comunicação interna pretende alcançar com os colaboradores: satisfação, motivação e dedicação no trabalho realizado, com o objetivo de obter para a organização, os resultados mais favoráveis e competitivos, contribuindo para a uniformização de práticas, valores, processos, bem como da cultura e clima organizacional entre todos os seus colaboradores.

3.1.1. Comunicação Interna: Objetivos e sua dimensão estratégica

A Comunicação Interna é considerada o pilar do bom funcionamento da comunicação que opera como um mecanismo básico para a atividade da organização, ou seja, corresponde a uma necessidade primária relativa aos colaboradores que compõem a mesma, promovendo a melhoria de resultados e a dinamização de estruturas. Deve ser entendida como um sistema de interações, onde a partilha de significados, em termos grupais, interpessoais e organizacionais que se desenvolve nos colaboradores reflete o conceito do que é uma organização, servindo o mesmo como referência ao seu comportamento.

Kunsch (2003) define comunicação interna como “uma ferramenta estratégica para a compatibilidade dos interesses dos funcionários e da organização, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências”.

Segundo Rocha (1991), a comunicação interna “é o conjunto de mensagens transmitidas pelos membros da organização” e visa não só informar os objetivos da organização, através da disseminação de mensagens, notícias e temas do interesse geral e relacionados com os objetivos a atingir mas também motivar os colaboradores, sendo que uma comunicação bem estruturada ajuda à satisfação dos mesmos.

De acordo com John Smythe (2007), citado por Smith (2008), a Comunicação Interna, através do seu papel estratégico, facilita a circulação de informação entre os

colaboradores, promove o espírito de cooperação, desenvolve o sentido coletivo e torna a organização num local agradável para trabalhar. Tudo isto contribui, não só para melhorar a relação Colaborador - Organização, mas também para que esta seja bem-sucedida

A Comunicação Interna é fundamental para fazer com que as organizações ganhem credibilidade junto dos seus colaboradores. Quando os seus colaboradores não têm uma imagem positiva da organização que representam, é muito difícil para a mesma conseguir criar uma boa imagem junto do seu público externo.

Duterm (2002), afirma que a comunicação interna deve ter uma “missão estratégica”, visando incentivar uma “cultura”, “reunir pessoas e os grupos” no interior da mesma, para “aumentar e manter o sentimento de pertença” e, assim, “mobilizar” os colaboradores para a vida da organização.

Almeida (Almeida V. , 2000, pp. 36-37) apresenta os objetivos da Comunicação Interna em dois pontos: dominar determinados poderes na empresa, reduzindo, assim, a incerteza nos colaboradores e ainda desenvolver a motivação dos colaboradores no sentido de um projeto comum. O autor sustenta que a comunicação interna tem uma “dupla vertente, como modo de relação entre as pessoas, bem como instrumento estratégico na empresa”

Villafãne defende que a principal função da comunicação interna é “apoiar estruturalmente o projeto empresarial”, a sua definição está relacionada com a importância que a organização atribui aos seus recursos humanos. Esta função estrutural origina:

- O envolvimento dos colaboradores, tendo a comunicação interna como resultado a valorização do recetor, o reconhecimento do lugar que ocupa dentro da organização, a integração e o reforço da coesão em grupo. Se existir uma cultura baseada em valores partilhados, a comunicação favorecerá o envolvimento;
- A harmonia das ações da empresa, onde a coerência exige a integração e o conhecimento dos objetivos;
- A mudança de atitudes, face a situações de crise, a fusões, incorporação de novas tecnologias;

- A melhoria da produtividade, através da sensibilização dos colaboradores para os objetivos e através de informação operativa.

Tanto a comunicação interna e externa devem ser coerentes e não existir desequilíbrios entre elas, pois se assim não for corre-se o risco de potenciar uma imagem de descrédito junto dos colaboradores. Logo, a comunicação interna tem como função a circulação de toda a informação da melhor forma possível, atingindo assim todos os níveis organizacionais.

Boneau e Henriet (1990), com o intuito de capitalizar uma relevância estratégica nas organizações, destacaram um conjunto daquilo que devem ser os objectivos principais da Comunicação interna:

- a) Restaurar a confiança em torno da identidade da empresa - implicando continuamente a auscultação à organização ativando mecanismos corretivos. Releva a importância do diagnóstico de comunicação interna e as suas funções estratégicas;
- b) Promover o conhecimento da empresa por todos - desenvolvendo um sentimento de pertença conduzindo a uma maior eficiência ao trabalho no quotidiano;
- c) Informar cada colaborador de forma adaptada- em função das necessidades de informação, destacando-se o papel da comunicação para o recrutamento e para a socialização do novo colaborador;
- d) Desenvolver o reflexo da comunicação junto dos quadros superiores - assumindo estes uma função de animação e uma função de interlocutor entre o topo e os colaboradores;
- e) Favorecer os meios de expressão dos colaboradores - isto é, compreender as necessidades dos públicos internos e como elas estão dispersas ou concentradas, auscultando e acompanhando consecutivamente a realidade organizacional;
- f) Dar a conhecer as iniciativas e sucessos obtidos das equipas de trabalho - permitindo uma função de mobilização, na medida em que as organizações funcionem como um todo no âmbito das suas ações.

Sintetizando estes objectivos segundo Kunsch (2003) a Comunicação interna deve ser lateral e global, de forma a que a informação seja geral, mas também simbólica e operativa. De modo a que haja uma maximização das potencialidades da Comunicação

Interna, esta deverá ser amplamente ponderada e alinhada com outros sistemas organizacionais.

1.1. A Intranet como força impulsionadora para a motivação dos colaboradores nas organizações

A comunicação dentro de uma organização é crucial para o seu bom funcionamento. É a ferramenta que incentiva as pessoas a alcançar metas e objetivos organizacionais e numa última análise, a pedra basilar do lucro e do progresso em si. Comunicações pouco eficazes podem levar a mal-entendidos, falta de informação, baixa performance e uma maior rotação de colaboradores. A falta de capacidade dos gestores para comunicar eficazmente com os seus colaboradores leva a uma baixa performance. Boas comunicações levam a um aumento da satisfação no trabalho, segurança, produtividade e lucro; isso diminui as queixas e a rotatividade do pessoal. As companhias que dão especial importância às comunicações internas através da criação de um departamento de Comunicação Interna, normalmente têm grandes níveis de compromisso por parte dos seus funcionários. Uma Comunicação Interna eficaz é, portanto, essencial para que se atinjam os objetivos da organização.

A principal área que difere competitivamente uma empresa é o seu factor humano, uma vez que se o fluxo informacional e os processos de comunicação da mesma não forem os adequados, irá ser mais difícil a potencialização deste factor. Para a maximização desta componente, é importante estimular um conjunto de indicadores de desempenho associados ao mesmo, como a motivação, compromisso ou mesmo a própria satisfação dos colaboradores, devendo portanto, esta componente estar no âmago da organização.

É importante também a compreensão de que o comportamento humano é estimulado por um conjunto de necessidades que variam bastante, sendo portanto essencial que haja uma constante evolução e acompanhamento das mesmas. Tal indica que as organizações devem estar mobilizadas para essa evolução e a cultive de modo a desenvolver objectivos ou resultados procurados (Nunes, 2011).

As organizações bem-sucedidas contam com pessoas competentes que sabem transformar as suas aptidões em valor acrescentado, o que pressupõe uma paixão por aquilo que fazem e pelo ambiente organizacional em que se inserem.

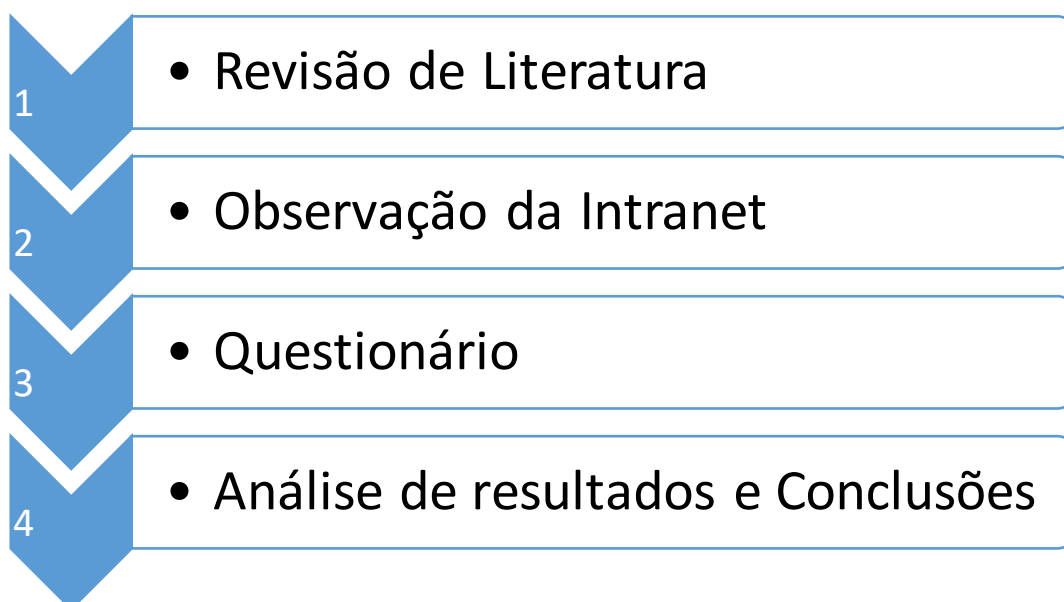
Existe uma necessidade de criar vias para uma grande eficácia do intercâmbio da informação, uma vez que gerir internamente a organização é tão relevante como atuar na sua relação com o exterior (Teixeira, 1998).

Kunsch (2003) considera que, visto que grande parte do dia das pessoas é passado no ambiente de trabalho, é imperativo que este seja o mais agradável possível para o colaborador, estimulando o diálogo, troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis.

CAPÍTULO 4. Metodologia

Na sequência da revisão de literatura, que permitiu contextualizar a temática em investigação, apresenta-se de seguida um desenho do estudo empírico.

Desenho do estudo empírico



Fonte: Elaboração própria.

4.1. Enquadramento situacional do objeto de estudo

A escolha da Câmara Municipal de Cascais, como objecto de estudo deve-se ao facto de esta instituição ter um conjunto de características que possibilitam o estudo, permitindo que o mesmo fosse interessante.

A Câmara Municipal é o órgão executivo colegial dos municípios em Portugal, estando as suas atribuições, competências e forma de eleição previstas na Lei n.º 169/99 de 18 de Setembro. Este órgão é constituído por um presidente e por vereadores, sendo que um é designado vice-presidente, e a sua eleição é feita de quatro em quatro anos pelos cidadãos eleitores recenseados na sua área. O número de vereadores varia em função do número de eleitores do município. O executivo desta instituição é composto por um presidente e dez vereadores.

O estudo pretende averiguar se a intranet, enquanto ferramenta de comunicação interna, consegue através dos seus conteúdos colaborar para uma política de participação e envolvimento dos seus colaboradores.

Neste sentido, levou-se em consideração que a escolha da organização tinha que ser uma organização que fosse constituída por um número avultado de colaboradores, como é o caso da Câmara Municipal de Cascais que tem 1418 funcionários.

O papel da Intranet é cada vez mais relevante para uma boa dinâmica organizacional saudável. Entende-se como intranet uma rede de comunicação privada usada internamente nas organizações, tendo como objectivo ser um meio de comunicação digital direccionado para o público interno da empresa. O seu acesso é restrito ao colaborador, sendo feito directamente do *browser* do computador.

Segundo, Quintela (2006) “a Internet, a Intranet, a Extranet e o correio electrónico são hoje instrumentos que de uma forma mais ou menos generalizada integram os sistemas de comunicações utilizados pelas organizações nos diferentes relacionamentos com os seus públicos”.

O principal objetivo de uma organização, na implementação da intranet, é desenvolver um canal direto e exclusivo de comunicação entre a empresa, os seus departamentos e colaboradores.

Estimular o acesso à intranet é, mais simples na teoria do que na prática, porque é aqui que está a fundamental ação a ser tomada. O recente meio virtual deverá ser concebido com a preocupação de quem organiza um portal de internet aberta, diariamente, na procura constante de novos atrativos que estimulem a atenção do colaborador. Podemos concluir que para a intranet de uma organização ser um projeto participativo é essencial entender o seu público-alvo e estimular a sua cooperação. Pesquisar, produzir e divulgar novos temas são parte integrante do processo de criação de conteúdos que sejam uteis, dinâmicos e variados. Segundo, Terplan (1999, pp. 38-39) “a configuração de como os conteúdos estão distribuídos na Intranet conduzem ao seu sucesso ou fracasso. O mais importante é que estes satisfaçam as expetativas do seu público”.

Pode-se considerar que a intranet é uma ferramenta de comunicação interna, facilitadora da difusão da cultura empresarial, como na formação da identidade organizacional entre os seus públicos internos. Quando bem estruturada, a Intranet facilmente passa a ser um meio ativo, proporcionando a comunicação e a integração dos utilizadores, e assim estimular a partilha e o intercâmbio de informações e ideias, passando deste modo a ser uma ferramenta essencial na melhoria do desempenho dos colaboradores.

Segundo Maurício (2006), é possível compreender que a Intranet tem um forte impacto na conduta organizacional, ou seja, “as intranets podem ajudar a aumentar o *empowerment* dos colaboradores através da facilidade de acesso (...) e circulação da informação, aumentando a competitividade das organizações e a motivação dos colaboradores”. Sem dúvida que a rapidez com que a informação pode ser colocada *online* e para todos os colaboradores, faz com que estes tenham a capacidade de agir de forma rápida e inteligente, “tomando decisões melhor fundamentadas”.

É possível concluir que a intranet, para além do que já foi referido, deve ser considerada um meio de comunicação interna muito eficaz, aliando os elementos mais importantes para uma perfeita organização de trabalho. Promovendo todos os esforços que a comunicação interna deseja obter com os colaboradores: satisfação, motivação e dedicação no trabalho realizado, com o objetivo de alcançar para a organização, os

resultados que sejam mais favoráveis e competitivos, colaborando assim para a standardização de práticas, valores, processos, como também da cultura e clima organizacional entre todos os seus colaboradores.

4.2. Estratégia Metodológica

Este estudo teve como premissa central estudar a Comunicação Interna, mais especificamente, a intranet. O interesse por esta temática está ligado à emergência do tema, pela forma como a Intranet veio alterar o modo como os colaboradores se relacionam, e como a organização se relaciona com os mesmos. Este é um tema atual, e que recentemente tem sido alvo de estudos no sentido de se tornar mais atrativo do ponto de vista académico.

Madureira Pinto (1997) sugere que “a metodologia, em vez de constituir um repositório de prescrições de fórmulas estereotipadas sobre o uso das técnicas de recolha e tratamento da informação, deve, pelo contrário, ser entendida como uma instância eminentemente reflexiva”. É sobre este princípio e seguindo os passos expostos por Hill e Hill (2008) que se procedeu à investigação deste estudo.

A componente do estudo recaiu sobre a análise da política de Comunicação Interna da Câmara Municipal de Cascais e o papel da Intranet nesta organização.

A Estratégia Metodológica foi dividida em três etapas fundamentais. Na primeira, no Estado da Arte, foram abordados conceitos que relacionam a comunicação através das Relações Públicas na organização, a Administração Local, a Comunicação Interna como estratégia de gestão, seus objetivos e motivação e satisfação organizacional.

Na segunda parte, foi feita uma meticulosa observação à Intranet com o objetivo de conhecer todos os conteúdos existentes para melhor definir a estrutura do questionário. Com a observação e conhecimento desses conteúdos, pretendeu-se retirar a informação necessária para poder validar ou não, as hipóteses de estudo.

A terceira etapa consistiu no estudo aos resultados do questionário feito aos colaboradores desta organização, para análise dos conteúdos presentes na Intranet e se vão de encontro às necessidades dos colaboradores.

4.2.1. Método e Instrumentos de recolha de dados

Considerando os objetivos pretendidos, a metodologia utilizada tem um importante papel a desempenhar. Os principais meios de recolha de dados utilizados foram a observação e o questionário.

Segundo Moreira (2007), a observação, devido à sua grande importância, torna-se numa boa técnica de recolha de informação sempre que é orientada para o objecto de pesquisa. Para Freixo (2010), através da observação da realidade, podem estabelecer-se ligações entre os fenómenos e, assim, estabelecer uma base sustentada para a formulação da hipótese. A observação teve como principal objectivo a recolha de informação sobre o objecto de estudo da investigação.

Já no questionário, o objectivo principal do tipo de perguntas elaboradas, era garantir a verificação das hipóteses. Todas as perguntas continham instruções individuais de preenchimento e estimaram-se aproximadamente 2 minutos para o seu preenchimento.

Moreira (2007), afirma que um questionário consiste num conjunto de perguntas estandardizadas e tem como objectivo estimar grandezas absolutas e relativas, descrever populações ou subpopulações e verificar hipóteses.

Uma das características deste instrumento metodológico é o facto do investigador e o inquirido não interagirem pessoalmente. As perguntas de um questionário devem ser relevantes para o estudo, de fácil compreensão e breves. O questionário deve ainda evitar ter um número elevado de opções de resposta, conter palavras dúbias e perguntas complexas.

A elaboração de um inquérito por questionário requer bastante cuidado, tanto na forma como as questões são articuladas, como na sua apresentação. De modo a evitar questões de complexidade, o conjunto de perguntas deve ser bem organizada e lógico, bem como conter uma linguagem perceptual e clara.

O tipo de questionário desenvolvido para este estudo foi composto apenas por perguntas fechadas, pois este tipo de perguntas permite uma resposta rápida e facilitam a análise das respostas, a sua categorização e o seu tratamento estatístico. Foddy (1996) refere que as perguntas fechadas geram respostas que são facilmente analisáveis, codificáveis e informatizáveis.

O tipo de escala utilizada foi a de Likert, uma vez que permite medir as atitudes e o grau de conformidade do inquirido com as afirmações propostas. Este tipo de escala é útil na medida em que o inquirido não só expressa com detalhe a sua opinião, mas também a intensidade dos seus sentimentos.

Foram utilizados 4 itens para medir diferentes atitudes e comportamentos de um inquirido:

- **Concordância** – De discordo totalmente a concordo totalmente
- **Frequência** – De nunca a sempre
- **Importância** – De nada importante a muito importante
- **Satisfação** – De muito insatisfeito a muito satisfeito

O link do questionário foi enviado por email a 300 colaboradores da Câmara Municipal de Cascais, com acesso informático. Os inquiridos tinham apenas que clicar na respectiva ligação para poderem iniciar o preenchimento. O questionário tinha um cabeçalho explicativo onde constava o objectivo do estudo, o motivo da sua elaboração, a garantia do anonimato e o tempo previsto para o seu preenchimento.

4.2.2. Observação Participante

Para a realização deste estudo foi utilizado o método da observação direta, por ser “a técnica mais adequada para a captação de ocorrências, práticas e narrativas” (Costa, 1986, p. 140). Esta análise permitiu dar a conhecer o estado actual da Intranet e se esta vai de encontro às expectativas dos colaboradores, nomeadamente a nível dos conteúdos, nível de interacção e composição das páginas.

Foi efectuada a observação directa da Intranet da Câmara Municipal de Cascais durante o mês de Junho e Julho de 2016, para recolha dos dados necessários ao estudo a serem analisados tendo em conta as variáveis de análise seleccionadas e com o objectivo de entender o que é aplicado para que a Intranet da CMC seja uma ferramenta útil para os colaboradores na perspectiva da sua participação na empresa.

A intranet tem como utilidade geral, disponibilizar informação sobre a Câmara Municipal de Cascais, serviços e aplicações para o colaborador, bem como normas institucionais e notícias internas da Instituição. O *site* desta organização é composto por diferentes áreas de conteúdos, tendo como base quatro áreas temáticas principais:

A área da Câmara Municipal, dominada área de trabalho, uma vez que é representativa de todos os conteúdos, que dão apoio ao trabalho diário dos colaboradores. Foi enunciada, em primeiro lugar, porque representa a maioria dos conteúdos existentes. Depois de navegarmos por algum tempo, começamo-nos a aperceber que esta intranet foi desenhada para ser, essencialmente, um instrumento de apoio ao trabalho, onde é possível ter acesso a toda a informação sobre, reuniões de Câmara, Despachos, Notícias e revistas de empresa. Já na área referente aos recursos humanos é possível ter toda a informação, que vai de encontro aos interesses dos funcionários, ou seja, aqui podem saber tudo sobre; férias, benefícios, renumerações e protecção social.

A área “Colaborador” inclui os temas relacionado áreas funcionais e colaborativas, nesta área o colaborador é possível encontrar um vasto universo de programas e serviços onde poderá obter informação diversa, tal como, Agenda 21, apoio à

assembleia municipal, assuntos jurídicos, ambiente, animação cultural, atividades económicas, entre outros.

Já na área do calendário é possível aos colaboradores terem conhecimento das datas de todas as reuniões de câmara que vão acontecer durante ano, como também acederem ao conteúdo das mesmas e assim terem conhecimento do que vai ser debatido pelo executivo camarário. Também na área do calendário é fácil ter acesso às reuniões que foram realizadas em anos anteriores.

4.3. Inquérito por Questionário

O tipo de questionário desenvolvido é composto apenas por questões fechadas, pois este tipo de perguntas, além de permitirem uma resposta rápida por parte dos inquiridos, facilita também a análise e categorização das respostas.

Este questionário foi disponibilizado em formato digital através da plataforma Google Docs, durante um mês e meio a cerca de 300 colaboradores da Câmara Municipal de Cascais. O inquérito foca-se inteiramente na Intranet e no seu papel como o canal principal de Comunicação Interna na CMC.

Esta ferramenta foi indispensável para verificar se a Intranet correspondia às expectativas dos colaboradores e se contribuía para uma participação ativa dos mesmos.

As questões desenvolvidas ao longo do questionário debruçam-se sobre caracterização, opiniões e aferição da utilidade dos conteúdos existentes na Intranet da Câmara Municipal de Cascais para os seus utilizadores. Assim, o questionário possui três variáveis de análise:

- 1º A primeira diz respeito à descrição do perfil do inquirido, sendo composta pelas primeiras seis questões;
- 2º A segunda variável visa conhecer a opinião dos colaboradores sobre a Comunicação Interna da organização e o seu desempenho através da utilização do portal da Intranet, composta pelas primeiras seis perguntas da segunda parte do questionário.

3º A terceira e última variável, visa aferir a opinião dos colaboradores relativamente ao tipo de conteúdos na Intranet da CMC face às suas necessidades e expectativas. Esta variável é composta pela última pergunta do questionário.

4.4. Amostra e horizonte temporal em estudo

O objetivo da elaboração de inquérito na CMC, visou aferir o valor e a utilização que os colaboradores dão à Intranet e saber a sua opinião relativamente aos seus conteúdos e estrutura.

O universo da análise desta investigação foi constituído por alguns colaboradores da CMC, com acesso informático, num total de 300 indivíduos, distribuídos nas seguintes categorias profissionais: Dirigente, Técnico Superior, Assistente Técnico e Assistente Operacional, no período de 6 de Junho a 16 de Julho.

Relativamente à dimensão de amostra e segundo Réjean Hout (2002), se N representa a dimensão da população e n representa a amostra, a partir do quadro estabelecido pelo autor, deduz-se que a amostra extraída de uma população cuja dimensão será de 300 colaboradores, a amostra deverá ser composta de um mínimo de 169 indivíduos.

Figura 2:

<i>N</i>	<i>n</i>	<i>N</i>	<i>n</i>	<i>N</i>	<i>n</i>	<i>N</i>	<i>n</i>	<i>N</i>	<i>n</i>
10	10	100	80	280	162	800	260	2800	338
15	14	110	86	290	165	850	265	3000	341
20	19	120	92	300	169	900	269	3500	346
25	24	130	97	320	175	950	274	4000	351
30	28	140	103	340	181	1000	278	4500	354
35	32	150	108	360	186	1100	285	5000	357
40	36	160	113	380	191	1200	291	6000	361
45	40	170	118	400	196	1300	297	7000	364
50	44	180	123	420	201	1400	302	8000	367
55	48	190	127	440	205	1500	306	9000	368
60	52	200	132	460	210	1600	310	10000	370
65	56	210	136	480	214	1700	313	15000	375
70	59	220	140	500	217	1800	317	20000	377
75	63	230	144	550	226	1900	320	30000	379
80	66	240	148	600	234	2000	322	40000	380
85	70	250	152	650	242	2200	327	50000	381
90	73	260	155	700	248	2400	331	75000	382
95	76	270	159	750	254	2600	335	100000	384

Fonte: Réjean Hout (2002)

O número de colaboradores que responderam ao questionário corresponderá à amostra da investigação sendo que se contabilizou um total de 187 respostas ao mesmo.

4.5. Hipóteses em Investigação

Segundo Quivy e Campenhoudt (2005), «as hipóteses de trabalho, constituem os eixos centrais de uma investigação, apresentam-se como proposições que respondem à pergunta de partida».

As hipóteses devem ser verificáveis, ou seja, devem conter variáveis que sejam mensuráveis, observáveis e que possam ser analisadas estatisticamente (Freixo, 2010).

Com base na revisão da literatura, que se apresentou nos capítulos I e II, reuniu-se de forma sistemática os conceitos teóricos, que serviram de suporte à definição das hipóteses de investigação e à fundamentação do estudo de caso desta dissertação. A

hipótese “deve justificar o trabalho da parte empírica da investigação” (Hill & Hill, 2008).

Assim, pretende-se com o nosso estudo de caso, aferir, as seguintes hipóteses:

Hipótese 1

A intranet vai ao encontro das necessidades de informação dos colaboradores da Câmara Municipal de Cascais.

Hipótese 2

As temáticas dos conteúdos disponibilizadas pela intranet são incentivadoras de participação ativa dos seus colaboradores.

4.6. A Intranet na Câmara Municipal de Cascais

4.6.1. Análise dos dados primários – Inquérito por questionário

Com o objectivo de avaliar a opinião e percepção dos colaboradores da Câmara Municipal de Cascais sobre a Intranet como suporte de Comunicação Interna, foi realizado um inquérito por questionário aos seus utilizadores.

O questionário está dividido em dois grupos. O primeiro grupo permite-nos identificar os dados de caracterização da amostra, sendo composto pelas primeiras seis questões, e o segundo grupo tem como objectivo aferir o grau de importância da Comunicação Interna na óptica dos seus utilizadores.

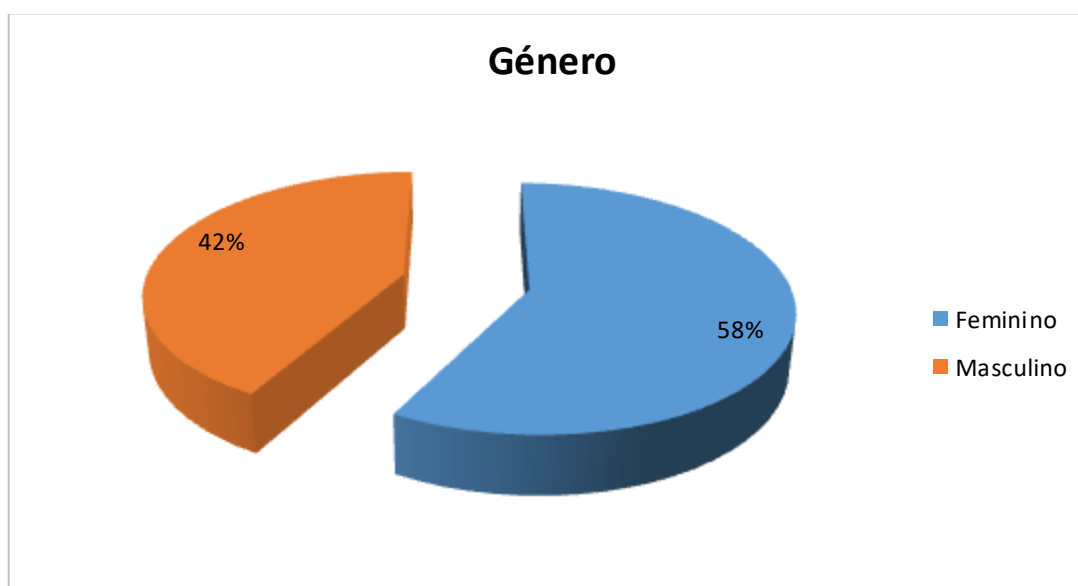
Na presente investigação foram inquiridos 187 colaboradores da Câmara Municipal de Cascais, de ambos os géneros, nas diferentes categorias profissionais e com acesso informático.

4.6.2. Análise dos dados de caracterização

Num primeiro momento da análise dos resultados traçou-se a caracterização dos inquiridos, quanto ao género, idade, estado civil, habilitações literárias, categoria profissional e tempo de permanência na organização.

No que se refere à primeira variável (Gráfico 1), o género, 58% representam o sexo feminino e 42% representam o sexo masculino.

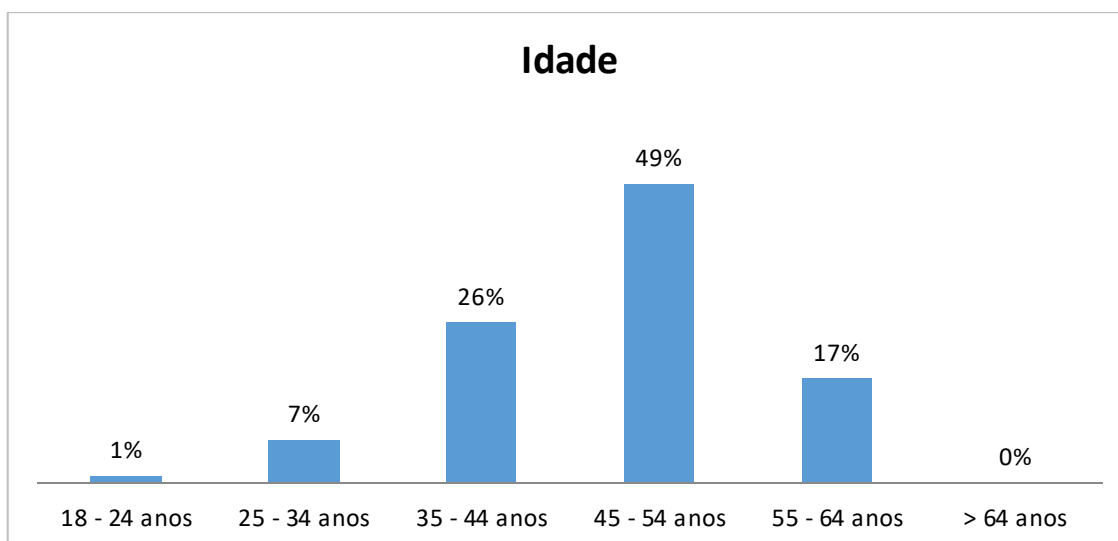
Gráfico 1 – Género



Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à segunda variável (Gráfico 2), a idade, a maior percentagem de colaboradores insere-se no intervalo dos 45 – 54 anos de idade, com 49% das respostas, seguido de 26% dos colaboradores com idades compreendidas entre os 35 – 44 anos. Seguidamente, 17% no intervalo de idades entre os 55 – 64 anos; 7% dos colaboradores entre os 25 – 34 anos e apenas 1 % entre os 18 – 24 anos. Não foi obtida qualquer resposta no intervalo “> 64 anos”.

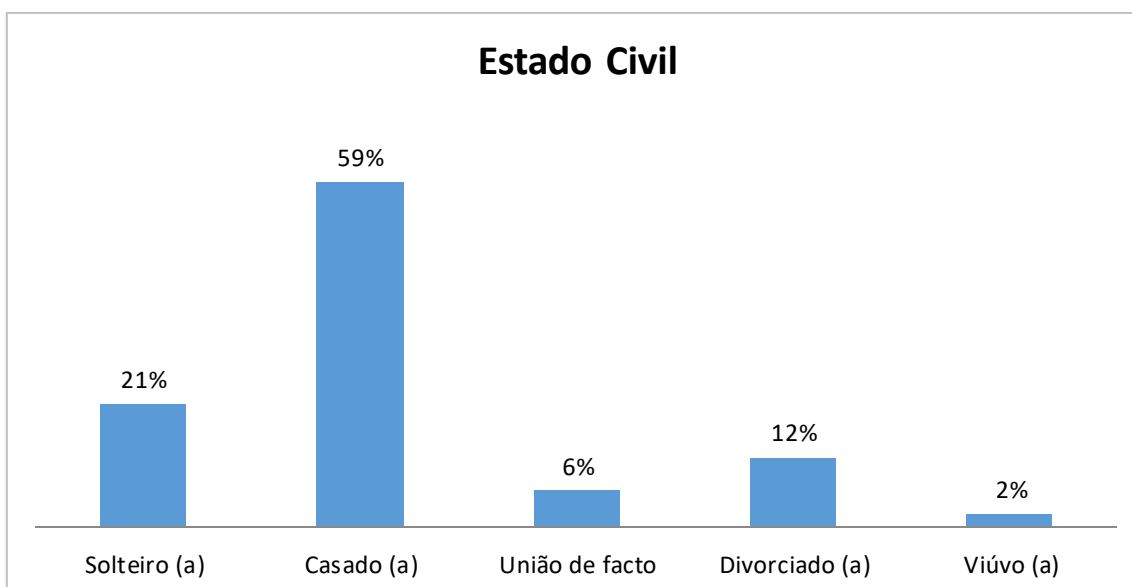
Gráfico 2 – Idade



Fonte: Elaboração própria

Na variável “Estado Civil” (Gráfico 3), foi possível constatar que a maior parte dos inquiridos, 59%, são casados. 21% são solteiros; 12% são divorciados; 6% vivem em união de facto e 2 % são viúvos.

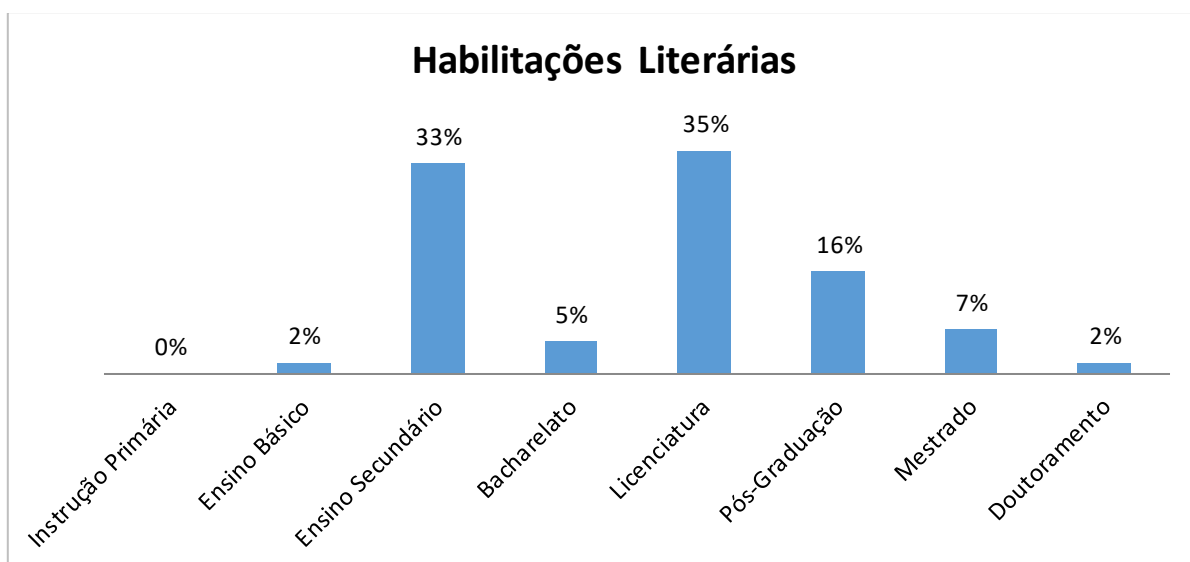
Gráfico 3 – Estado Civil



Fonte: Elaboração própria

Quanto à variável “Habilitações Literárias” (Gráfico 4), foi possível verificar que existe um equilíbrio entre colaboradores com o grau académico de Licenciatura (35%) e Ensino Secundário (33%). De seguida, 16% dos inquiridos possuem uma Pós-Graduação, 7% Mestrado e 5% Bacharelato. Existe a mesma percentagem de colaboradores com Doutoramento e Ensino Básico: 2%. Não existiram respostas na opção “Instrução Primária”.

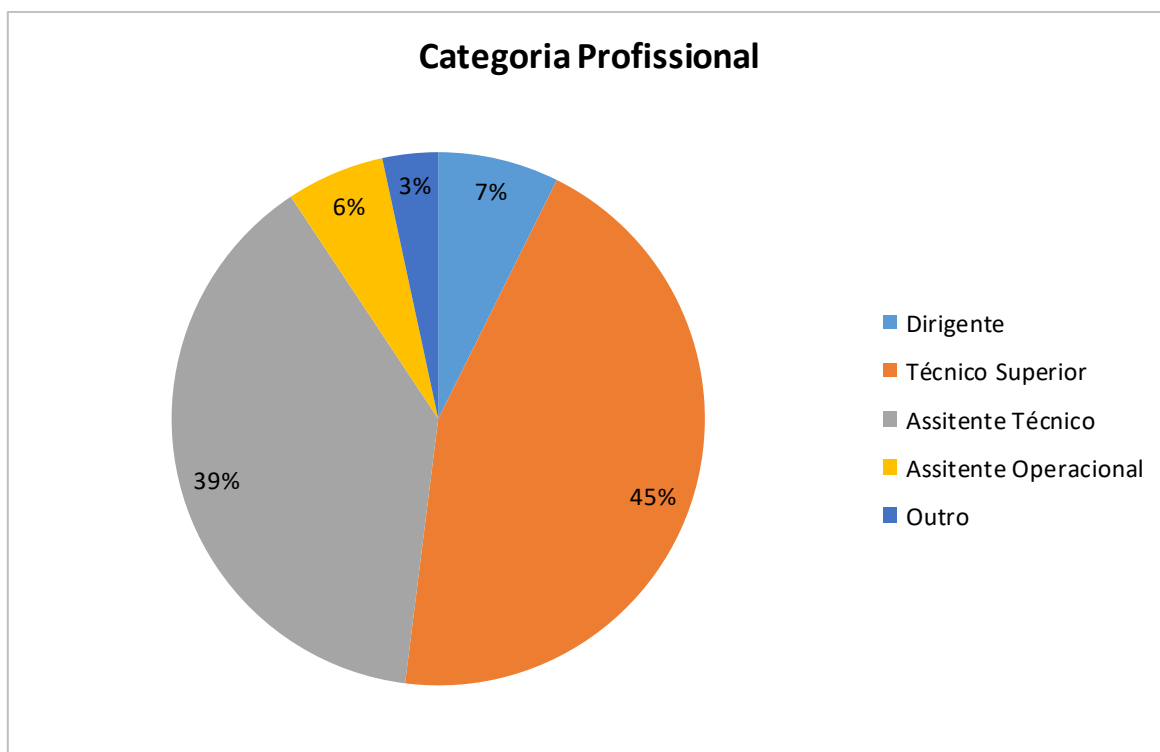
Gráfico 4 – Habilitações Literárias



Fonte: Elaboração própria

Na variável “Categoria Profissional” (Gráfico 5), verificou-se que 45% são Técnicos Superiores; 39% são Assistentes Técnicos; 7% são Dirigentes e 6% são Assistentes Operacionais. 3% dos inquiridos não pertencem a nenhuma destas categorias.

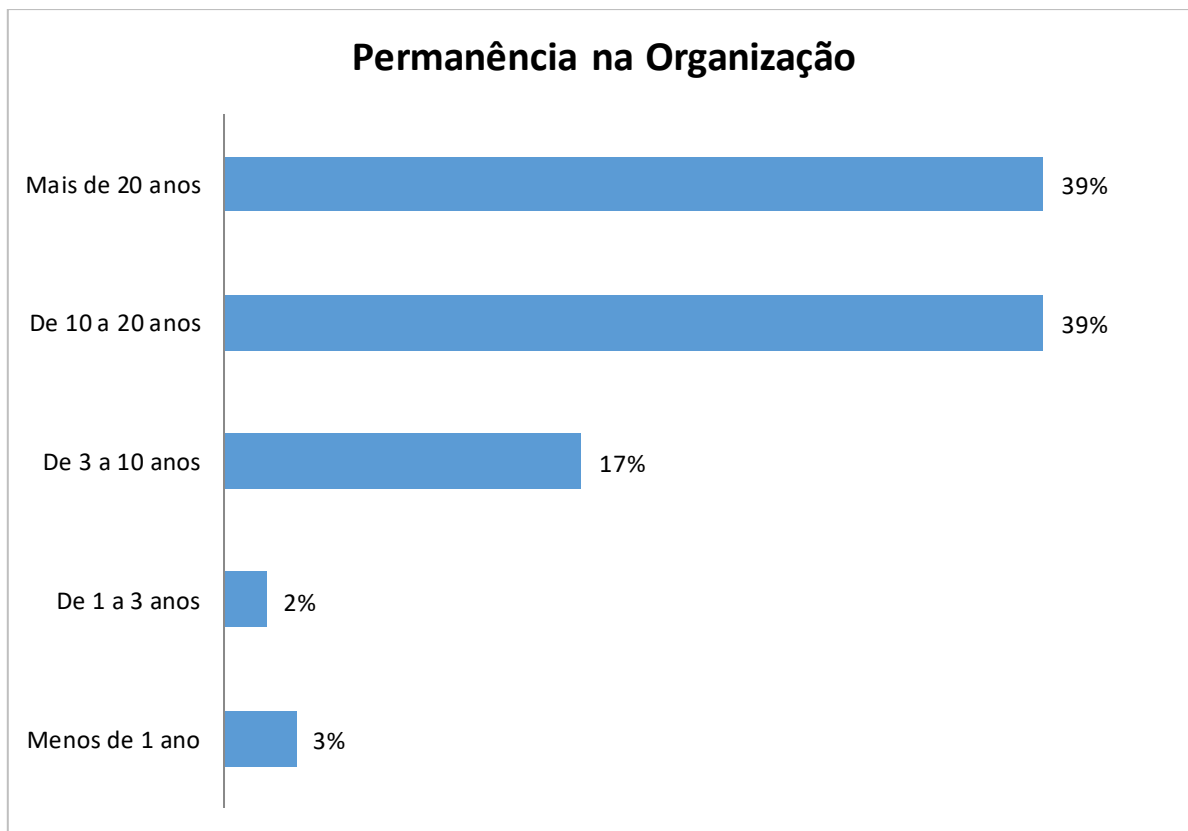
Gráfico 5 – Categoria Profissional



Fonte: Elaboração própria

Quanto ao tempo de permanência na organização (Gráfico 6), apurou-se que a percentagem é igual (39%) para os intervalos entre “10 a 20 anos” e “mais de 20 anos. 17% estão na organização entre “3 a 10 anos”; há “menos de 1 ano” a percentagem é de 3% e no intervalo de “1 a 3 anos” a percentagem é de apenas 2%.

Gráfico 6 – Tempo de permanência



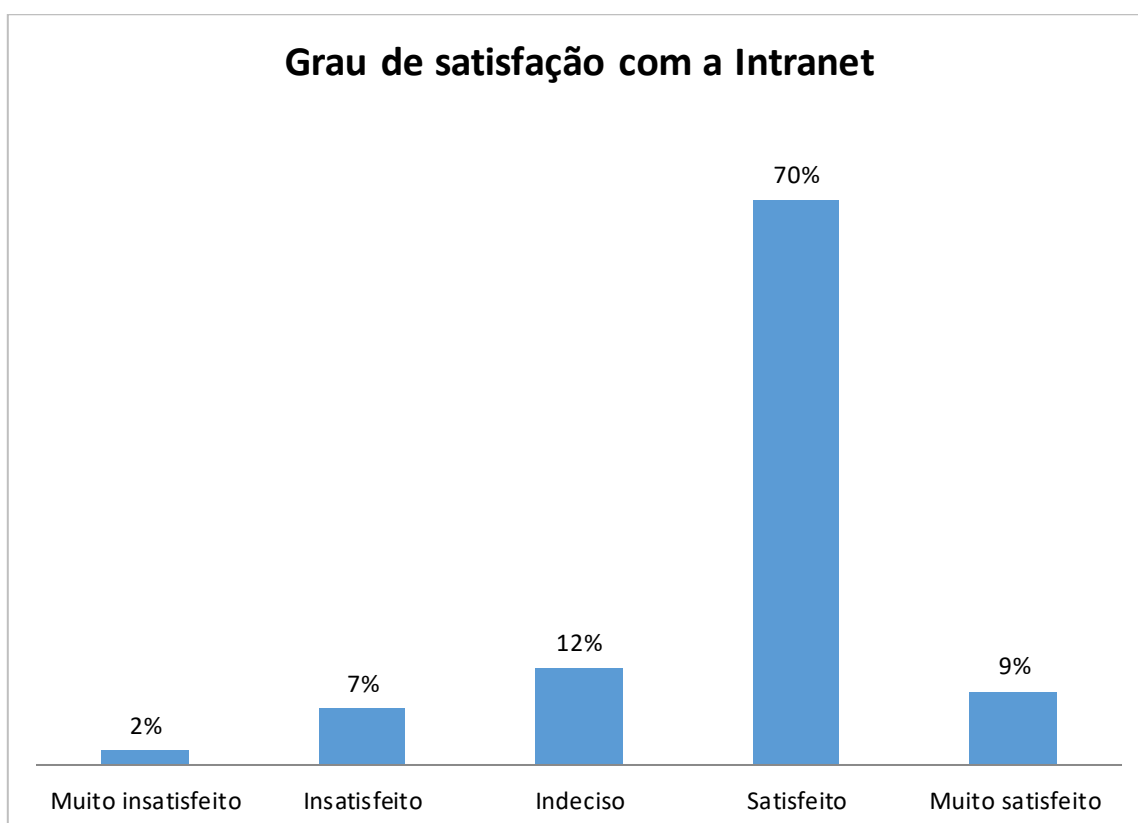
Fonte: Elaboração própria

4.7. Análise geral dos dados apurados no questionário

Após a análise do perfil dos colaboradores que responderam ao inquérito e que foram a nossa amostra, será agora realizada a análise das respostas relativas aos dados em estudo referentes às questões de 1 a 7 da segunda parte do questionário.

A primeira questão foi apresentada da seguinte forma: “Qual o seu grau de satisfação em relação à Intranet?”. Das 188 respostas dadas pelos colaboradores, verificaram-se resultados bastante positivos, dado que a maioria, 70%, mencionou estar satisfeito e 9% muito satisfeito. 12% referiram estar indecisos; 7% insatisfeitos e apenas 2% muito insatisfeitos.

Gráfico 7 – Grau de satisfação

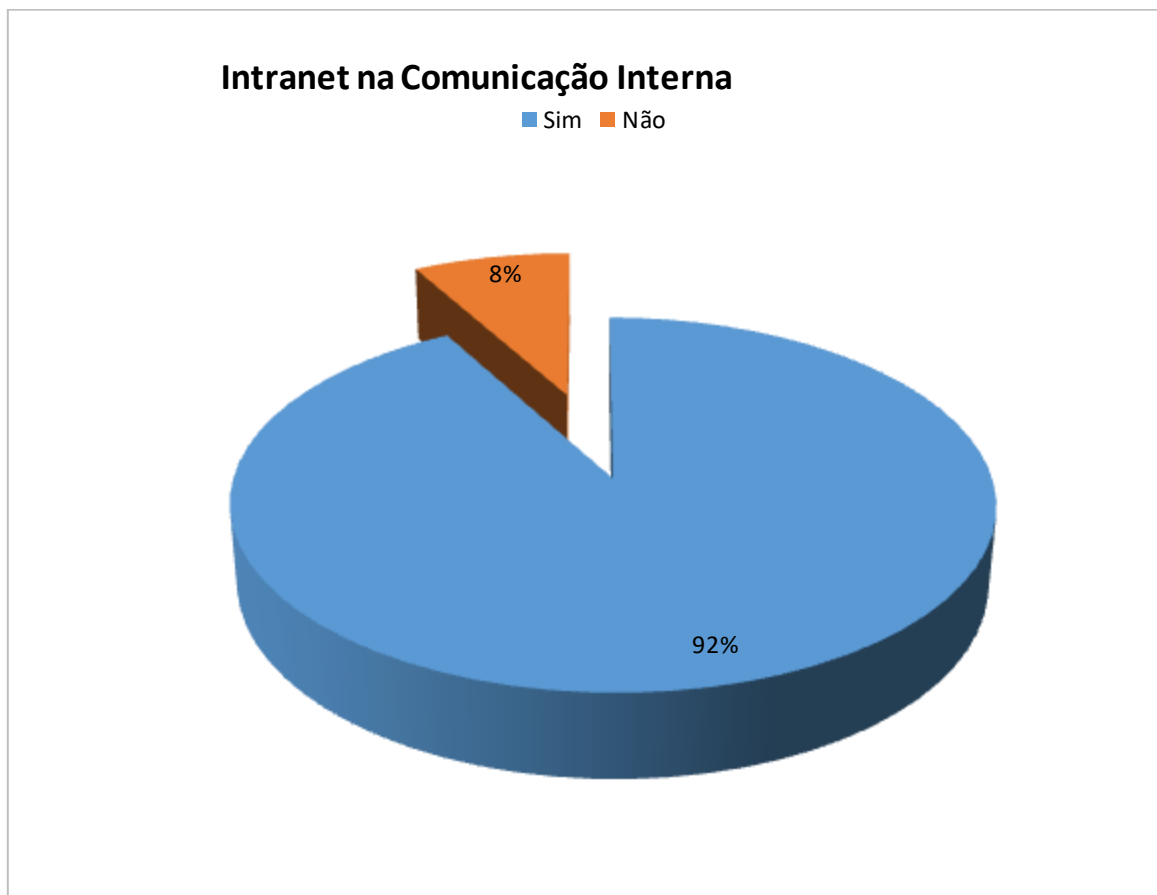


Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à segunda questão – “Na sua opinião, a Intranet beneficia e promove a Comunicação Interna na Câmara Municipal de Cascais?” – as respostas

evidenciam um forte consenso entre os colaboradores, uma vez que 92% responderam afirmativamente a esta pergunta e apenas 8% contradiz esta afirmação.

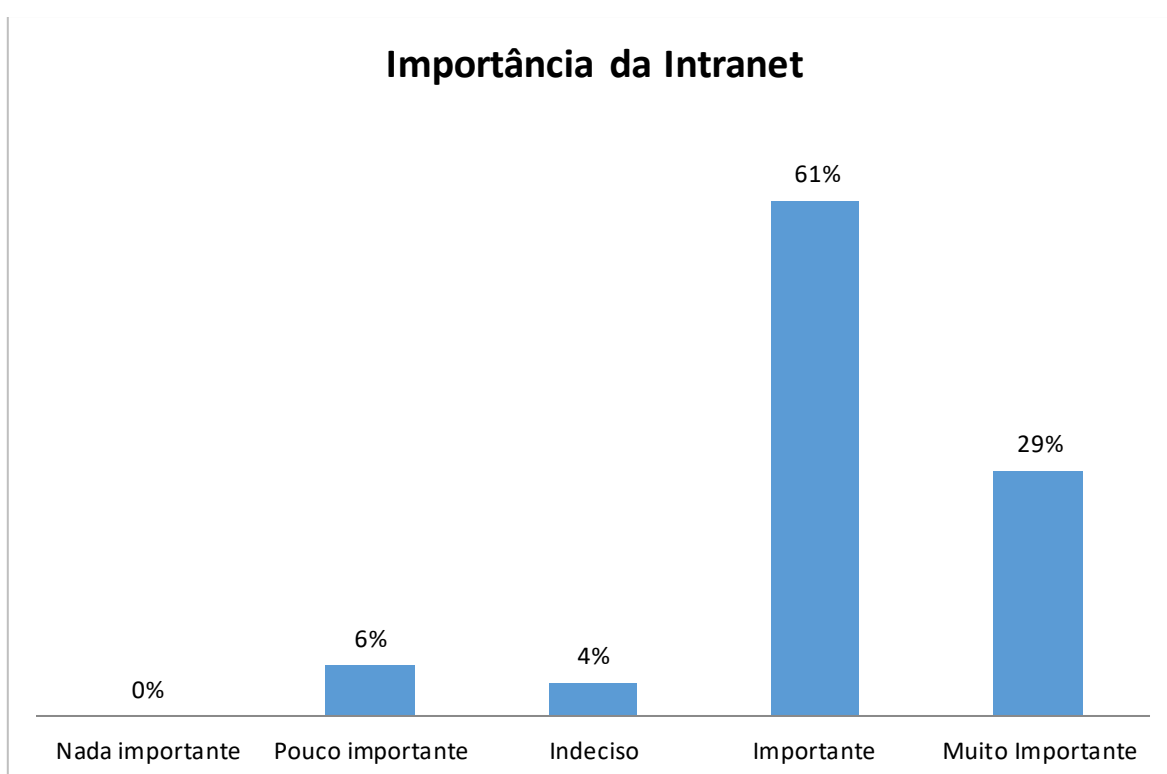
Gráfico 8 – Benefício da Intranet na CI



Fonte: Elaboração própria

Analisando a terceira questão – “Qual o nível de importância que atribui à Intranet?” – é possível verificar que, a maioria dos colaboradores atribui um grau de importância elevado, uma vez que 61% escolheram a opção “Importante” e 29% “muito importante”. 4% dos inquiridos mostraram-se indecisos e 6% consideram a Intranet “pouco importante”. Não foram obtidas quaisquer respostas na opção “nada importante”.

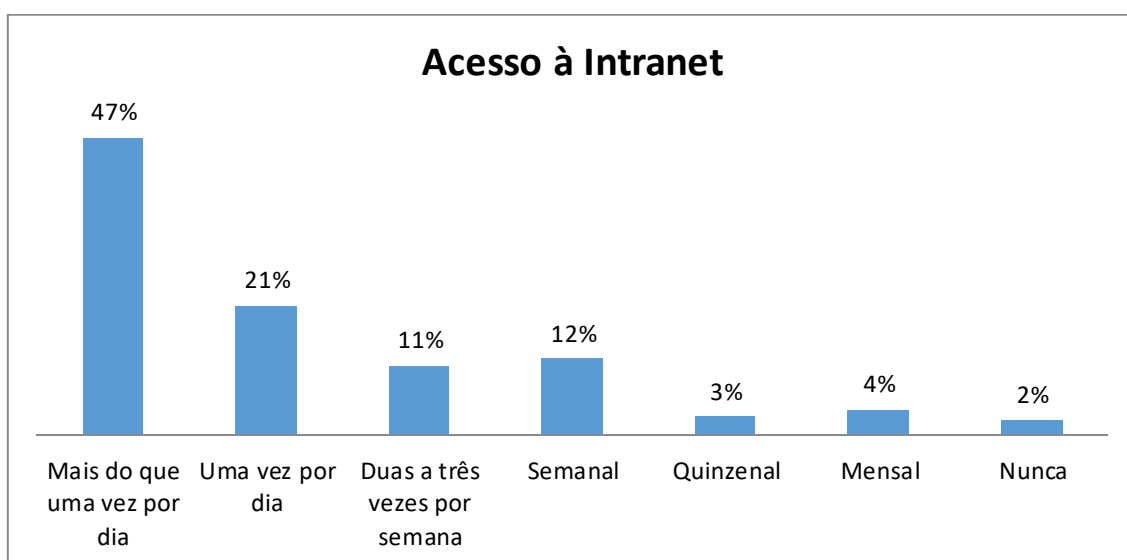
Gráfico 9 – Importância da Intranet



Fonte: Elaboração própria

Relativamente à quarta pergunta – “Com que frequência acede aos conteúdos disponibilizados na Intranet?” – a maioria dos inquiridos (47%) acede “mais do que uma vez por dia”; 21% acedem “uma vez por dia”; 11% acedem entre “duas a três vezes por semana”; 12% acedem “semanalmente”; 3% acedem quinzenalmente; 4% acedem mensalmente e apenas 2% nunca acedem. Estes resultados mostram que a Intranet ocupa um lugar de grande importância no dia-a-dia dos colaboradores da Câmara Municipal de Cascais, que não menosprezam o seu uso e a classificam como um instrumento de valor.

Gráfico 10 – Acesso à Intranet

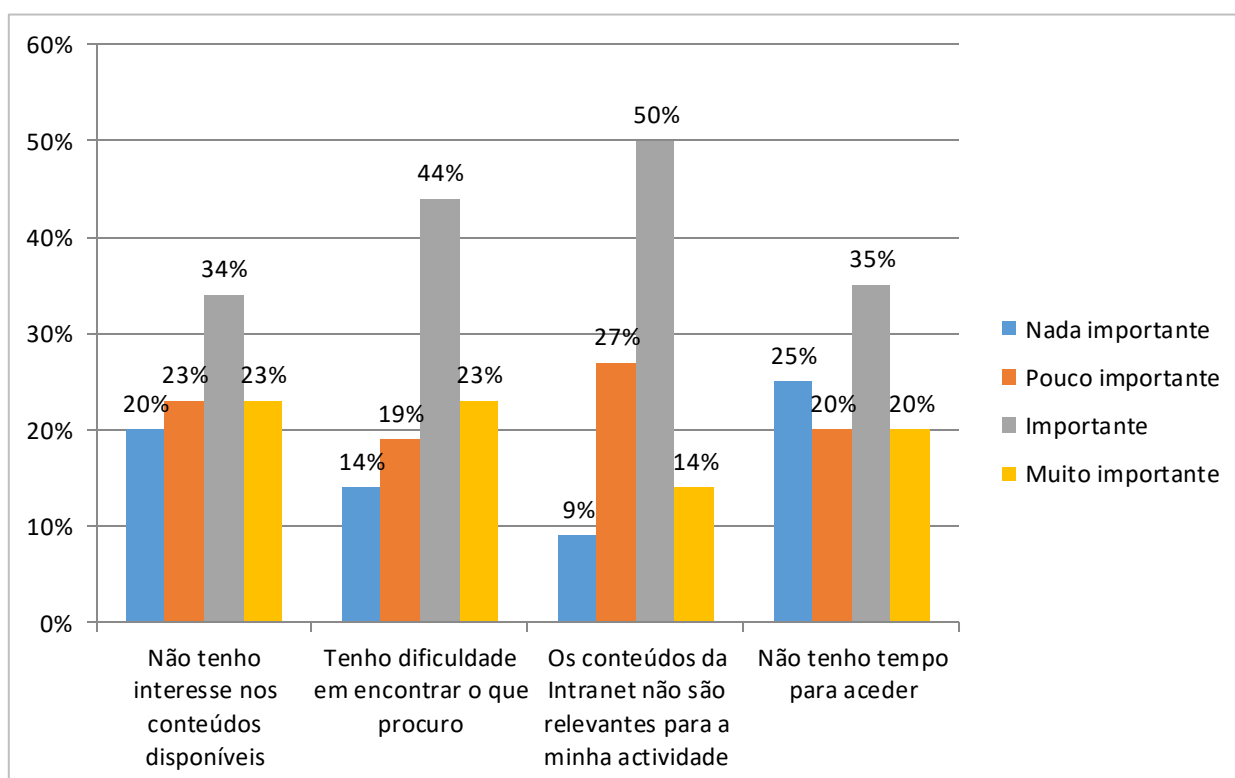


Fonte: Elaboração própria

Na questão número cinco, – “Se não acede à Intranet, explique o motivo” – apenas elaborada para os colaboradores que tivessem colocado “Nunca acedi” na quarta questão, houve mais respostas do que o número de colaboradores que responderam que não acedem ao portal. Deduzo que, mesmo os que acedem à Intranet, acharam que relevante justificar o motivo pelo qual não acedem, quando não acedem. Nesta questão, foi pedido aos colaboradores que ordenassem por ordem de importância cada uma das afirmações, sendo que o 1 seria o mais importante e o 4 o menos importante. Na primeira afirmação, “Não tenho interesse nos conteúdos disponíveis”, verifica-se uma grande disparidade de resultados uma vez que tanto a opção “muito importante” como a

opção “pouco importante” detêm a mesma percentagem de respostas, 23%. No entanto, a maior percentagem de respostas concentra-se na opção “importante” com 34 % e 20% consideram este factor “nada importante”. Na segunda afirmação, “Tenho dificuldade em encontrar o que procuro”, a maior percentagem de respostas (44%), concentra-se na opção nº 2, ou seja, importante. 23% consideram este factor muito importante; 19% consideram pouco importante e 14% nada importante. Na afirmação “Os conteúdos da Intranet não são relevantes para a minha atividade”, 50% consideram este fator importante e 14% muito importante; 27% dos inquiridos consideram pouco importante e apenas 9% pensam que não é nada importante. Por fim, na afirmação “Não tenho tempo para aceder”, a mesma percentagem de colaboradores (20%) considera que este fator tanto é muito importante como pouco importante. A maior percentagem fica na opção “importante” com 35% e 25% consideram “nada importante” o factor tempo.

Gráfico 11 – Motivos pelos quais não acede



Fonte: Elaboração Própria

Na sexta pergunta, - “Em que medida considera que a Intranet beneficia a Comunicação Interna na Câmara Municipal de Cascais?” – foi pedido aos colaboradores que avaliassem uma série de afirmações. Na primeira afirmação, “Tenho informação que me

permite ser um melhor profissional, mais produtivo e motivado”, 53% concordam; 17% concordam totalmente; 22% não concordam nem discordam da afirmação; 6% discordam e 2% discordam totalmente. Na segunda, “Conheço melhor a minha organização, missão, visão e valores”, 60% concordam; 20% concordam totalmente; 14% não concordam nem discordam; 4% discordam e 2% discordam totalmente.

Quanto à afirmação “A Intranet facilita a comunicação entre mim e os meus colegas”, 54% concordam; 16% concordam totalmente; 20% não concordam nem discordam; 8% discordam e 2% discordam totalmente.

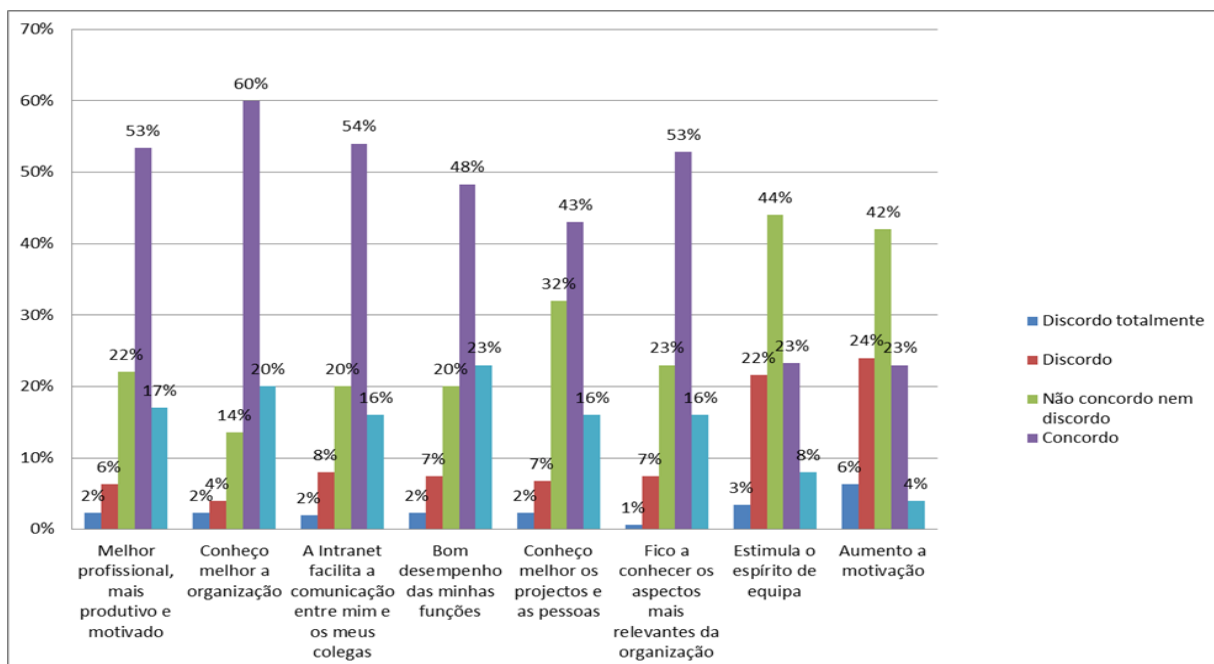
Relativamente à quarta afirmação, “A Intranet, através dos seus conteúdos proporciona-me os elementos necessários para o bom desempenho das minhas funções”, 48% concordam; 23% concordam totalmente; 20% não concordam nem discordam; 7% discordam e 2% discordam totalmente.

Na quinta afirmação “Conheço melhor os projectos e as pessoas”, 43% concordam; 16% concordam totalmente; 32% não concordam nem discordam; 7% discordam e 2% discordam totalmente.

Em relação à afirmação “Fico a conhecer os aspectos mais relevantes da organização”, 53% concordam; 16% concordam totalmente; 23% não concordam nem discordam; 7% discordam e 1% discordam totalmente. Face à sétima afirmação “Considero que a Intranet estimula o espírito de equipa”, 23% concordam; 8% concordam totalmente; 44% não concordam nem discordam; 22% discordam e 3% discordam totalmente.

Por último “Aumento a motivação no meu dia-a-dia de trabalho”, 23% concordam com a afirmação; 4% concordam totalmente; 43% não concordam nem discordam; 24% discordam e 6% discordam totalmente.

Gráfico 12 – Benefícios da Intranet

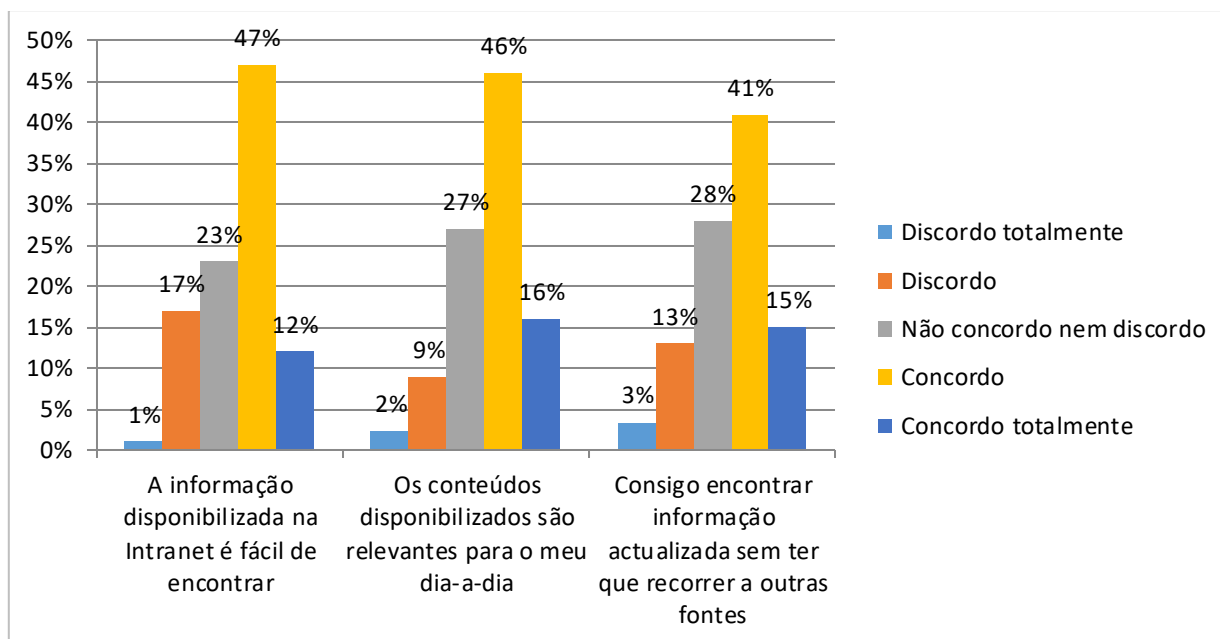


Fonte: Elaboração Própria

Por fim, na última questão do inquérito, - “Qual a sua opinião sobre os conteúdos disponibilizados na Intranet?” - à semelhança da questão anterior, foi pedido aos colaboradores que avaliassem 3 afirmações. Na primeira afirmação “A informação disponibilizada na Intranet é fácil de encontrar” 12% dos inquiridos concordam totalmente; 47% concordam; 23% não concordam nem discordam; 17% discordam e apenas 1% discordam.

Na opção, “Os conteúdos disponibilizados são importantes para o meu dia-a-dia”, 16% concordam totalmente; 46% concordam; 27% não concordam nem discordam; 9% discordam e 2% discordam totalmente. Na última opção, “Consigo encontrar informação atualizada sem ter que recorrer a outras fontes”, 15% dos inquiridos concordam totalmente; 41% concordam; 28% não concordam nem discordam; 13% discordam e 3% discordam totalmente.

Gráfico 13 - Conteúdos da Intranet



Fonte: Elaboração Própria

4.8. Reflexões aos dados e pistas futuras de investigação

A informação e a comunicação são dois fatores muito importantes numa instituição, são medidas que potenciam o desenvolvimento de instrumentos capazes de promover o conhecimento, a aprendizagem e a partilha. Cada vez mais, as empresas se devem empenhar nas novas tecnologias para a execução de suportes que possibilitem dar resposta aos novos requisitos organizacionais. As novas tecnologias de informação e comunicação são hoje ferramentas imprescindíveis para o funcionamento correto e desenvolvimento das organizações e estão hoje associadas ao desenvolvimento e promoção de uma Comunicação Interna mais eficaz.

É essencial aos colaboradores que se sintam ligados, não apenas à organização mas também aos seus colegas. Para isto, é indiscutível a existência de uma Intranet que transpareça as suas mais-valias, fiabilidade e atualidade da sua informação, assim como a sua capacidade de envolver os colaboradores, de os entusiasmar e motivar.

Este trabalho incidiu sobre a Câmara Municipal de Cascais, onde em termos de inovação, se geram muitos conhecimentos e informação, devendo esta estar sempre bem estruturada e atualizada, como forma de motivar os seus colaboradores.

A Intranet é o suporte de comunicação de uma organização em que a inovação tecnológica deve ajudar a pôr em prática todas estas apreciações. A Câmara Municipal de Cascais tem vindo acompanhar a evolução tecnológica para se alavancar nos meios e formas de comunicar internamente, especialmente, via Intranet.

Perante os resultados obtidos foi possível identificar de forma clara o potencial da Intranet como suporte de uma Comunicação Interna eficiente. Também se apurou que, pelas respostas ao inquérito, que a comunicação da CMC, tanto através da Intranet como de uma forma global, permite aos colaboradores conhecer melhor a organização, a sua missão, visão, valores, objetivos e estratégias, bem como dos projetos e ações futuras.

Quanto à primeira hipótese deste estudo – “A intranet vai ao encontro das necessidades de informação dos colaboradores da Câmara Municipal de Cascais?” – foi possível constatar que a Intranet é um meio privilegiado da Comunicação Organizacional,

nomeadamente da Comunicação Interna, pois 92% dos inquiridos referiram que a Intranet beneficia e promove a Comunicação Interna da organização.

Mais de 90% dos colaboradores que responderam ao inquérito considerou a Intranet como importante ou muito importante para a organização. O nível de satisfação com a Intranet é igualmente elevado e é acedida pelos colaboradores diversas vezes por dia. Quando questionados sobre os motivos pelos quais não acedem à Intranet, os colaboradores deram, às hipóteses sugeridas no inquérito, máxima importância tendo todas mais de 50% das respostas. Ou seja, quando não acedem à Intranet é porque: Não têm interesse nos conteúdos disponíveis; Têm dificuldade em encontrar o que procuram; Os conteúdos disponibilizados não são relevantes para a sua atividade profissional ou não têm tempo para aceder.

De qualquer modo e tendo em conta que a percentagem de inquiridos que responderam que nunca acedem foi bastante baixa, o uso da Intranet como suporte de Comunicação Interna, evidenciou que há uma influência positiva na satisfação dos colaboradores da CMC.

Em suma, a Intranet tem um impacto positivo na Comunicação Interna da Câmara Municipal de Cascais. Valida-se assim a primeira hipótese apresentada: **A intranet vai ao encontro das necessidades de informação dos colaboradores da Câmara Municipal de Cascais.** No que diz respeito à segunda hipótese - **As temáticas dos conteúdos disponibilizadas pela intranet são incentivadoras de participação ativa dos seus colaboradores** – podemos dizer que não existe uma política de participação bem definida através da Intranet, no entanto, existem práticas que incitam ao envolvimento dos colaboradores na dinâmica organizacional. Tendo-se chegado a esta conclusão, é possível validar parcialmente a hipótese, uma vez que não foram identificadas áreas que promovessem a participação direta dos colaboradores, como por exemplo, um espaço onde os colaboradores pudessem partilhar opiniões e sugestões ou “Fóruns de discussão”. Por outro lado, foram identificadas áreas que promovem um comportamento motivado e que estimulam o envolvimento dos colaboradores na dinâmica organizacional como por exemplo, informações sobre atividades internas e externas (Despachos, Reuniões, Notícias, Recursos Humanos, etc).

Perante estas constatações, a CMC, num futuro próximo, poderá adaptar a sua intranet a uma realidade que possibilite mais participação por parte dos seus colaboradores, para

que não se constitua apenas como um instrumento de trabalho, mas que potencie mais a partilha de conhecimentos e opiniões entre os colaboradores.

O objetivo proposto no início da presente investigação foi plenamente atingido. Através dele foi possível identificar a opinião dos colaboradores sobre a comunicação interna, Intranet e respetivos conteúdos.

Relativamente a possíveis novas investigações que venham a decorrer, seria importante o alargamento da presente investigação aos departamentos que constituem a organização e às empresas municipais da CMC, bem como a outras Câmaras Municipais e Juntas de Freguesia.

5. Conclusões

Num âmbito de mudança global, a Administração Pública desenvolve esforços no sentido de responder a novas exigências, “valorizando os resultados em substituição da hipervalorização dos processos e dos procedimentos” (Corte-Real, 1999), com o desígnio de otimização do trabalho em rede.

A Intranet constitui um importante meio de comunicação organizacional e contribui para que a Comunicação Interna seja elevada a um nível de excelência do conhecimento.

Neste sentido, a Comunicação Interna é essencial para que as organizações atualmente ganhem uma maior credibilidade junto dos seus colaboradores, e como tal, não é exequível uma organização desenvolver uma imagem positiva junto dos seus clientes e dos mercados em que está inserida, se os próprios colaboradores não tiverem uma imagem positiva da organização que representam, e ao mesmo tempo sentirem que a organização é um apoio fundamental para o seu desempenho diário. Este apoio reflete-se na dimensão das ferramentas de tecnologia que são utilizadas na instituição. Estas, devem ser cada vez mais adequadas às necessidades dos colaboradores, apelando desta forma para uma identificação do colaborador com a cultura da organização e suas estratégias, fazendo com que o colaborador se sinta como uma peça essencial na participação do êxito das mesmas.

A tecnologia da Intranet faculta formas de comunicação incomparáveis a outros suportes e meios tradicionais. Uma das principais vantagens em relação a outros meios é a quantidade e variedade de modelos de conteúdos que é possível serem depositados na Intranet.

Chegados aqui podemos dizer que a intranet, enquanto ferramenta de comunicação interna ao serviço das organizações, deve ser mais do que um depósito de informação onde podemos aceder de uma forma célere. Deve ser uma ferramenta expressiva, bidirecional, de modo a envolver todos os colaboradores, contornando as hierarquias intermédias. Este é um desafio que leva a Comunicação Interna para além do seu sentido mais tradicional. Integrada numa estratégia de comunicação interna adequada, a

intranet deve ser uma ferramenta essencial de gestão participativa, ultrapassando os seus maiores entraves, a resistência à mudança e o medo da novidade.

BIBLIOGRAFIA

- Almeida, L. A. (2013). A Importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores. *Exedra - Revista Científica*, 91-103.
- Almeida, V. (2000). *A Comunicação Interna na empresa*. Lisboa: Praxis.
- Aloy, J. A. (2005). *La Comunicación Organizacional* in ALOY (org).
- Bilhim, J. (2004). *A Governação nas Autarquias Locais*. Porto: SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação .
- Broom, G., Center, A., & Cutlip, S. (1998). *Effective Public Relations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Caetano, J., & Rasquilha, L. (2007). *Gestão da Comunicação*.
- Caetano. (2001). *Manual de Direito Administrativo*. Coimbra: Almedina.
- Castells, M. (2004). *A Galáxia Internet: Reflexões sobre Internet, Negócios e Sociedade*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Castells, M. (2007). *Sociedade em Rede*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Catarino, J., Faro, C., & Vargas, J. (2007). *Administração Local*. Porto: SPI - Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Chitrao, P. (2014). Internal Communication Satisfaction As An Employee Motivation Tool In The Retail Sector in Pune. *European Journal of Social & Behavioural Sciences*, 10(3), 1541.
- Correa, E. S. (2005). *Comunicação Digital: Uma Questão de estratégia e de relacionamento com os públicos*. Organicon: Revista Brasileira de Comunicação e relações públicas.
- Corredoura, A. (2009). *Comunicação Organizacional: Uma ferramenta no processo de planeamento estratégico das organizações*. Atas do VI Congresso da SOPCOM.

- Corte-Real, I. (1999). *Descentralização e Reforma Administrativa*. Oeiras: Celta Editora.
- Costa, A. (1986). *A Pesquisa de Terreno em Sociologia*. Em A. Pinto, *Metodologia das Ciências Sociais*. Porto: Edições Afrontamento.
- Cutlip, S. M., Broom, G. M., & Center, A. H. (1994). *Effective Public Relations*. Universidade do estado da Pensilvânia: Prentice-Hall.
- Duterte, C. (2002). *A Comunicação interna na empresa*. Lisboa: Instituto Piaget.
- E.Grunig, J., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Holt.
- Evangelista, R. (2011). *Comunicação Organizacional: Poderá haver uma abordagem para além da estratégia?* Atas do VII Congresso da SOPCOM.
- Fody, W. (1996). *Como perguntar. Teoria e prática da construção de perguntas em entrevistas e questionários*. Oeiras: Celta Editora.
- Freixo, M. (2010). *Metodologia Científica - Fundamentos, Métodos e Técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Giddens, A. (2006). *Sociologia*. Madrid: Alianza Editorial.
- Gonçalves, G. (2005). *Relações Públicas, Públicas Responsabilidades*. Livro de Actas– 4º SOPCOM. Aveiro.
- Gonçalves, G. (2007). *Ética das relações públicas. A falta de responsabilidade social nos Códigos Éticos de Relações Públicas*. IX Congresso da International Association for Media and Communication Research (IAMCR). Paris.
- Gonçalves, G. (2010). *Introdução à Teoria das Relações Públicas*. Porto Editora.
- Gonçalves, G. (2012). The Identity as Image of Public Relation in Portugal. *International Business and Economics Review*, nº 3. p. 204-215.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (2000). *Dirección de Relaciones Publicas*. Gestión.
- Harlow, R. F. (1976). Building a public relations definition. *Public relations review*, 2(4), 34-42.

- Henriet, B., & Boneu, F. (1990). *Audit de la Communication interne*. Paris: Collection Audit.
- Henry, N. (2015). *Public administration and public affairs*. Routledge.
- Hill, A., & Hill, M. M. (2008). *Inquérito por Questionário*. Edições Sílabo: Lisboa.
- Holtzhausen, D. R. (2000). Postmodern values in public relations. *Journal of public relations research*, 12(1), 93-114.
- Hung, C. J. F. (2005). Exploring types of organization–public relationships and their implications for relationship management in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 17(4), 393-426.
- Huot, R. (2002). *Métodos Quantitativos para as Ciências Humanas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Hutton, J. G. (1999). The definition, dimensions, and domain of public relations. *Public Relations Review*, 25(2), 199-214.
- Kent, M. L., & Taylor, M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. *Public relations review*, 28(1), 21-37.
- Kettl, D. F. (2015). *The transformation of governance: Public administration for the twenty-first century*. JHU Press.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management*. Inglaterra: Pearson.
- Kunsch, M. M. (1997). *Relações Públicas e Modernidade, Novos Paradigmas na Comunicação Organizacional*. São Paulo, Brasil: Summus Editorial.
- Kunsch, M. M. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus Editorial.
- Kunsch, M. M. (2008). *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. Difusão Editora.

- Laird, R. K., & More, E. A. (1985). *Organisations in the communications AGE - An Introduction to Organisational Communication Technology for Management*. Sydney: Pergamont Press.
- Ledingham, J. A. (2003). Explicating relationship management as a general theory of public relations. *Journal of Public Relations Research*, 15(2), 181-198.
- Ledingham, J. A. (2006). Relationship management: A general theory of public relations. *Public relations theory II*, 465-483.
- Ledingham, J. A., & Bruning, S. D. (1998). Relationship management in public relations: Dimensions of an organization-public relationship. *Public relations review*, 24(1), 55-65.
- L'Etang, J. (2008). Writing PR history: issues, methods and politics. *Journal of Communication Management*, 12(4), 319-335.
- Lloyd, H., & Lloyd, P. (1995). Relações Públicas, as técnicas de comunicação no desenvolvimento da empresa.
- Lopes, A. A., Dias, D., & Pereira, P. (2014). *O Processo de fusão na Administração Pública Portuguesa: papel central dos líderes intermédios na concepção e comunicação do projecto*. Lusíada, Economia e Empresa, 95-122.
- Lopes, N. (2009). *O impacto dos Sistemas de Informação na Arquitetura Organizacional das Organizações*. Atas do VI Congresso da SOPCOM. Lisboa.
- Madeira, M. (2011). *A Governança Municipal: Os desafios da gestão local nas modernas democracias*. Lisboa: Edições Colibri .
- Margarida, K. (1997). Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional. Summus Editorial.
- Mascaray, J., & Elías, J. (2003). Más allá de la comunicación interna: La intracomunicación. Barcelona: Gestión 2000.
- Maurício, M. (2006). *O Papel da Intranet na Gestão do Conhecimento Organizacional*. Tese de Mestrado em Gestão de Sistemas de Informação. Lisboa: ISCTE.

- Mayntz, R. (1972). *The Study of Organization: A Trend Report and Bibliography*. Johnson Reprint.
- Mazzei, A. (2014). Internal communication for employee enablement - Strategies in American and Italian companies . *Corporate Communications: An International Journal* , 82-95.
- McBride, G. (1989). Ethical thought in public relations history: Seeking a relevant perspective. *Journal of Mass Media Ethics*, 4(1), 5-20.
- Moreira, A. (2005). O papel da Intranet na criação do conhecimento organizacional. Livro de Actas - 4º SOPCOM, (pp. 1573-1582). Aveiro.
- Moreira, C. D. (2007). *Teorias e Práticas de Investigação*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Moreira, J. M. (2009). *Questionários: Teoria e Prática*. Edições Almedina: Coimbra.
- Nestares, M. I. (2002). *La Comunicación empresarial a través de Internet*. Valência: Universidad Cardenal Herrera - CEU, Fundación Universitária San Pablo - CEU.
- Neves, A. (2010). *Governança pública em rede: uma aplicação a Portugal*. Edições Sílabo.
- Nunes, A. R. (2011). *Comunicação Interna como factor de motivação dos colaboradores no contexto laboral*. Tese de Mestrado em Ciências da Comunicação apresentada na Universidade Católica Portuguesa.
- Oliveira, C. (2012). *Governar é comunicar*. Porto: Omnisinal Edições.
- Pereira, S. (2010). *Comunicação Organizacional Eficaz e Tecnologias da Informação e da Comunicação - Estudo Comparativo em Empresas Inovadoras em Portugal*. Tese de Mestrado. Lisboa: ISCTE - IUL.
- Pinto, J. M. (1997). *Propostas para o Ensino das Ciências Sociais*. Porto: Edições Afrontamento.
- Putnam, L. (1982). Paradigms for Organizational Communication Research: An overview an synthesis. *The Western Journal of Speech Communication*, 192-206.

- Quirke, B. (1995). *Communicating Change*. Universidade do Estado da Pensilvânia: McGraw-Hill.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Redfield, C. E. (1985). *Comunicações Administrativas*. São Paulo: FGV.
- Remondes, J. (2011). *Marketing Interno e Comunicação: O impacto da utilização das novas tecnologias nas PME's*. Psicosoma .
- Rocha, J. (1991). *Princípios de gestão pública*. Lisboa: Presença.
- Rufino, C. (2009). *A Sociedade em rede e a segunda geração da Internet: Reflexões para o campo da comunicação organizacional*. Atas do III Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. São Paulo.
- Russell, K. M., & Bishop, C. O. (2009). Understanding Ivy Lee's declaration of principles: US newspaper and magazine coverage of publicity and press agency, 1865–1904. *Public Relations Review*, 35(2), 91-101.
- Simões, V., & Miranda, S. (2011). Gerindo um bem escasso: O papel da Comunicação Interna na construção de confiança na organização. Atas do VII Congresso SOPCOM.
- Smith, L. (2008). *Effective internal communication*. Kogan Page Publishers.
- Smythe, J. (2007). *The CEO: Chief Engagement Officer*. Gower.
- Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações*. Amadora: McGraw-Hill.
- Tench, R., & Yeomans, L. (2006). *Exploring Public Relations*. Prentice Hall.
- Terplan, K. (1999). *Intranet Performance Management*. USA: CRC PRESS.
- Silva, R. E., & Dias, A. L. (2016). The Role Of Organizational Training On Organizational Commitment. The Case Of Private Security Employees Working Remotely. *European Journal of Business and Social Sciences*, 5(08), 14-30.

Vargas, M. (2011). *Comunicação Interna Organizacional: tramas, tessituras e mediações*. Atas do V Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. São Paulo.

Verčič, D., Van Ruler, B., Bütschi, G., & Flodin, B. (2002). On the definition of public relations: A European view. *Public relations review*, 27(4), 373-387.

Viana, F., Silva, É., & Oliveira, J. (2007). *O Papel da Intranet na Comunicação Organizacional Interna: estudo de caso em um banco de desenvolvimento*.

Villafañe, J. (1998). *Imagem positiva: gestão estratégica da imagem das empresas*. Sílabo.

Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 177-198.

Anexos

Anexo 1 – Questionário

Questionário

O meu nome é Sara Jerónimo e na qualidade de aluna do Mestrado de Comunicação Integrada do Instituto Superior de Novas Profissões, o meu trabalho de investigação tem como objectivo o estudo da Comunicação Interna numa organização pública, em particular, a Intranet da Câmara Municipal de Cascais.

O seu preenchimento demorará aproximadamente 2 minutos. Por favor, seja o mais sincero(a) possível nas suas respostas. O inquérito é anónimo e as respostas confidenciais.

Agradeço, desde já, o seu contributo.

A – Dados de Caracterização

Género

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

Idade

- ☐ 18 - 24 anos
- ☐ 25 - 34 anos
- ☐ 35 - 44 anos
- ☐ 45 - 54 anos
- ☐ 55 - 64 anos
- ☐ > 64 anos

Habilitações Literárias

- ☐ Instrução Primária
- ☐ Ensino Básico

- ☐ Ensino Secundário
- ☐ Bacharelato
- ☐ Licenciatura
- ☐ Pós-Graduação
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

Categoria Profissional

- ☐ Dirigente
- ☐ Técnico Superior
- ☐ Assistente Técnico
- ☐ Assistente Operacional
- ☐ Outro: _____

Estado Civil

- ☐ Solteiro(a)
- ☐ Casado(a)
- ☐ União de facto
- ☐ Divorciado(a)
- ☐ Viúvo(a)

Tempo de permanência na Organização

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ De 1 a 3 anos
- ☐ De 3 a 10 anos
- ☐ De 10 a 20 anos
- ☐ Mais de 20 anos

B – Questionário

Qual o seu grau de satisfação em relação à Intranet?

- ☐ Muito Insatisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Indeciso
- ☐ Satisfeito
- ☐ Muito Satisfeito

Na sua opinião, a Intranet beneficia e promove a Comunicação Interna na Câmara Municipal de Cascais?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Qual o nível de importância que atribui à Intranet?

- ☐ Nada Importante
- ☐ Pouco Importante
- ☐ Indeciso
- ☐ Importante
- ☐ Muito Importante

Com que frequência acede aos conteúdos disponibilizados na Intranet?

- ☐ Mais do que uma vez por dia
- ☐ Uma vez por dia
- ☐ Duas a três vezes por semana
- ☐ Semanal
- ☐ Quinzenal

- Mensal
- Nunca

Se não acede à Intranet, explique o motivo: Ordene por ordem de importância, sendo que 1 é o mais importante e 4 o menos importante.

	1	2	3	4
Não tenho interesse nos conteúdos disponíveis				
Tenho dificuldade em encontrar o que procuro				
Os conteúdos da Intranet não são relevantes para a minha actividade				
Não tenho tempo para aceder				

Em que medida considera que a Intranet beneficia a Comunicação Interna na Câmara Municipal de Cascais?

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Tenho informação que me permite ser um melhor profissional, mais produtivo e motivado					
Conheço melhor a minha organização, missão, visão e valores					
A Intranet facilita a comunicação entre mim e os meus colegas					
A Intranet, através dos seus conteúdos proporciona-me os elementos necessários para o bom desempenho das minhas funções					

**Conheço melhor os
projectos e as
pessoas**

**Fico a conhecer os
aspectos mais
relevantes da
organização**

**Considero que a
Intranet estimula o
espírito de equipa**

**Aumento a
motivação no meu
dia-a-dia de
trabalho**

Qual a sua opinião sobre os conteúdos disponibilizados na Intranet?

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
A informação disponibilizada na Intranet é fácil de encontrar					
Os conteúdos disponibilizados são relevantes para o meu dia-a-dia					
Consigo encontrar informação actualizada sem ter que recorrer a outras fontes					

